



**TURUN  
YLIOPISTO**

# **JULKISEN SEKTORIN TYÖHYVINVOINTI**

Sivistys- ja terveysalan työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta

Kasvatustieteiden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Laatija:

Senni Koskinen

Ohjaaja:

Professori Heikki Silvennoinen

10.8.2021

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu

Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Yleinen Kasvatustiede

**Tekijä:** Senni Koskinen

**Otsikko:** Julkisen sektorin työhyvinvointi – Sivistys- ja terveysalan työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta

**Ohjaaja:** Professori Heikki Silvennoinen

**Sivumäärä:** 70 sivua

**Päivämäärä:** 10.08.2021

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa sivistys- ja terveysalan työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta sekä työhyvinvoinnin johtamisen toteutumisesta ja laadusta. Tutkielmassa haluttiin syventyä työhyvinvoinnin kokemukseen positiivisen psykologian näkökulmasta, joten tutkimuksessa keskitytään enemmän työn ilon kokemuksia tuottaviin tekijöihin. Tutkimuksessa käytettiin Kuntien eläkevakuutuslaitoksen Kevan toteuttaman Julkisen alan työhyvinvointi 2014-tutkimukseen kerättyä kyselyaineistoa. Tutkimuskysymyksiä oli kolme: 1. Minkälaiseksi terveys- ja sivistysalan työntekijät kokevat työhyvinvoinnin? 2. Miten sivistys- ja terveysalan työntekijät kokevat työhyvinvoinnin johtamisen? 3. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työn ilon kokemukseen ja miten kokemukset eroavat sivistys- ja terveysalalla?

Tuloksien mukaan sivistysalan työntekijät kokivat työhyvinvoinnin kokonaisuudessaan hieman parempana kuin terveysalan työntekijät. Sivistysalan työntekijät raportoivat jokaisessa neljässä työhyvinvointia mittaavassa kategoriassa hieman positiivisempia kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan kuin terveysalan työntekijät. Ero oli jokaisen kategorian kohdalla ammattialojen välillä tilastollisesti merkitsevä, muttei kovin suuri. Sukupuolittaisissa vertailuissa miehet kokivat työhyvinvointinsa hieman paremmaksi kuin naiset. Työn ilo- kategoriassa naiset vastasivat kokevansa tilastollisesti merkitsevästi enemmän työn iloa ja innostusta kuin miehet. Miesten kokemus koetusta kompetenssista-, työyhteisöstä ja työympäristöstä- sekä omasta työkyvystä oli naisia hieman parempi. Havaitut erot ovat tilastollisesti merkitseviä, muttei kovin suuria. Kolmas taustamuuttuja, eli ikä erosi tilastollisesti merkitsevästi ainoastaan yhden kategorian kohdalla. Nuoremmat vastaajat kokivat oman työyhteisön ja työympäristön tukevan omaa työhyvinvointia hieman paremmin kuin vanhemmat vastaajat kokivat. Molempien ammattialojen työntekijät kokivat työhyvinvoinnin johtamisen toteutuvan melko hyvin. Sivistysalan työntekijät, miehet ja nuoremmat vastaajat kokivat työhyvinvoinnin johtamisen toteutuvan parhaiten. Yhdenkään taustamuuttujan kohdalla ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja. Työn ilon kokemukseen molemmilla ammattialoilla vaikutti eniten työntekijän kokema kompetenssi. Tämän lisäksi työn sosiaaliset tekijät eli työyhteisö vaikutti vastaajien mielestä työn ilon kokemukseen. Vastaajat kokivat johtamisen vaikuttavan hieman työn ilon kokemukseen molemmilla ammattialoilla.

Työhyvinvointi nähdään tutkimuksessa kokonaisvaltaisena ilmiönä, johon vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, työyhteisö, työ, organisaatio ja johtaminen. Työhyvinvointi on jokaisen työntekijän vastuulla, mutta johtamisella voidaan vaikuttaa jokaiseen työhyvinvoinnin osa-alueeseen. Työhyvinvointi tulee ottaa huomioon organisaation strategiassa, jolloin se näkyy jokapäiväisessä työarjessa. Hyvinvointi on jokaisen henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttavat työntekijän tunteet. Transformationaalinen johtaja tarjoaa tukea siten, että työntekijän voimavarat ovat tarvittavalla tasolla työn vaatimuksiin nähden. Julkisen sektorin työn muutokset vaativat organisoitua johtamista, jotta jokaisen työntekijän hyvinvointi ja työkyky kehittyy ja säilyy läpi työuran luoden työntekijöille työn ilon kokemuksia.

**Avainsanat:** työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, työn ilo, julkinen sektori

## **Sisällysluettelo**

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	<b>5</b>
2.1	<b>TYÖHYVINVOINTI</b>	<b>5</b>
2.1.1	TYÖHYVINVOINTIIN LIITTYVIÄ TEORIOITA	8
2.1.2	JULKISEN SEKTORIN TYÖHYVINVOINTI	11
2.1.3	TERVEYS- JA SIVISTYSALAN TYÖHYVINVOINTI	12
2.2	<b>TYÖHYVINVOINNIN HISTORIA</b>	<b>14</b>
2.2.1	TYÖLAINSÄÄDÄNTÖ	16
2.3	<b>TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN</b>	<b>17</b>
2.3.1	OSAAVAN TYÖYHTEISÖN STRATEGINEN JOHTAMINEN	19
2.3.2	TUNNEJOHTAMINEN	22
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSTEHTÄVÄ</b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄ</b>	<b>26</b>
4.1	<b>AINEISTO</b>	<b>26</b>
4.2	<b>KVANTITATIIVISET TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>31</b>
4.3	<b>TILASTOLLINEN PÄÄTTELY</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>TULOKSET</b>	<b>34</b>
5.1	<b>MINKÄLAISEKSI TYÖNTEKIJÄT KOKEVAT TYÖHYVINVOINNIN?</b>	<b>34</b>
5.1.1	TYÖN ILO	34
5.1.2	KOETTU KOMPETENSSI	36
5.1.3	TYÖYHTEISÖ JA TYÖYMPÄRISTÖ	38
5.1.4	TYÖKYKY	42
5.2	<b>TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN</b>	<b>46</b>
5.3	<b>TYÖN ILON KOKEMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT</b>	<b>49</b>
5.4	<b>YHTEENVETO TULOKSISTA</b>	<b>52</b>
<b>6</b>	<b>POHDINTA</b>	<b>55</b>
6.1	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>55</b>
6.1.1	TYÖHYVINVOINNIN KOKEMUS VERTAILUSSA AMMATTIALOJEN VÄLILLÄ	56
6.1.2	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN VERTAILUSSA AMMATTIALOJEN VÄLILLÄ	60
6.1.3	TYÖN ILON KOKEMUKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT VERTAILUSSA AMMATTIALOJEN VÄLILLÄ	63

6.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	65
6.3	JATKOTUTKIMUSAIHEITA	68
	LÄHTEET	71
	LIITTEET	87
	LIITE 1. TYÖN ILOA MITTAAVAN VÄITTÄMÄN NORMAALIJAKAUMATESTI	87
	LIITE 2. KOETTU KOMPETENSSI -SUMMAMUUTTUJAN MUODOSTAMAT VÄITTÄMÄT JA SUMMAMUUTTUJAN NORMAALIJAKAUMATESTI	87
	LIITE 3. TYÖYHTEISÖ JA TYÖYMPÄRISTÖ -SUMMAMUUTTUJAN MUODOSTAMAT VÄITTÄMÄT JA SUMMAMUUTTUJAN NORMAALIJAKAUMATESTI	88
	LIITE 4. TYÖKYKY -SUMMAMUUTTUJAN MUODOSTAMAT VÄITTÄMÄT JA SUMMAMUUTTUJAN NORMAALIJAKAUMATESTI	89
	LIITE 5. TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN -SUMMAMUUTTUJAN MUODOSTAMAT VÄITTÄMÄT JA SUMMAMUUTTUJAN NORMAALIJAKAUMATESTI	89
	LIITE 6. TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISTA MITTAAVAN VÄITTÄMÄN NORMAALIJAKAUMATESTI	90

## KUVAT

KUVA 1 TYÖHYVINVOINNIN TEKIJÄT	7
KUVA 2 TYÖKYKY-TALO	9
KUVA 3 TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT	10

# TAULUKOT

TAULUKKO 1 VASTAAJAT AMMATTIALOJEN, SUKUPUOLEN JA IKÄJAKAUMAN MUKAAN	27
TAULUKKO 2 TYÖHYVINVOINNIN KATEGORIAT	29
TAULUKKO 3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISTA KÄSITTELEVÄ SUMMAMUUTTUJA	30
TAULUKKO 4 TYÖN ILO -KATEGORIAN VASTAUSJAKAUMA (%)	34
TAULUKKO 5 TYÖN ILO -KATEGORIAN VASTAUKSIEN KESKIJARVOJAKAUMAT SEKÄ KAKSISUUNTAISEN VARIANSSIANALYYSIN TULOKSET	35
TAULUKKO 6 KOETTU KOMPETENSSI -KATEGORIAN VÄITTÄMIEN VASTAUSJAKAUMA (%)	36
TAULUKKO 7 KOETTU KOMPETENSSI -KATEGORIAN VASTAUKSIEN KESKIJARVOJAKAUMAT SEKÄ KAKSISUUNTAISEN VARIANSSIANALYYSIN TULOKSET	38
TAULUKKO 8 TYÖYHTEISÖ JA TYÖYMPÄRISTÖ -KATEGORIAN VÄITTÄMIEN VASTAUSJAKAUMA (%)	39
TAULUKKO 9 TYÖYHTEISÖ JA TYÖYMPÄRISTÖ -KATEGORIAN VASTAUKSIEN KESKIJARVOJAKAUMAT JA KAKSISUUNTAISEN VARIANSSIANALYYSIN TULOKSET	42
TAULUKKO 10 TYÖKYKY -KATEGORIAN VÄITTÄMIEN VASTAUSJAKAUMAT (%)	43
TAULUKKO 11 TYÖKYKY -KATEGORIAN VASTAUKSIEN KESKIJARVOJAKAUMAT JA KAKSISUUNTAISEN VARIANSSIANALYYSIN TULOKSET	45
TAULUKKO 12 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN -KATEGORIAN VÄITTÄMIEN VASTAUSJAKAUMAT (%)	46
TAULUKKO 13 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN -KATEGORIAN VASTAUKSIEN KESKIJARVOJAKAUMAT JA KAKSISUUNTAISEN VARIANSSIANALYYSIN TULOKSET	48
TAULUKKO 14 SIVISTYSALAN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖN ILON KOKEMUSTA MITTAAVIEN VÄITTÄMIEN KESKEISET REGRESSIOANALYYSIN TULOKSET	50
TAULUKKO 15 TERVEYSALAN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖN ILON KOKEMUSTA MITTAAVIEN VÄITTÄMIEN KESKEISET REGRESSIOANALYYSIN TULOKSET	51

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on teema, joka koskettaa jokaista työpaikkaa sekä jokaista työssäkäyvää ihmistä. Suurin osa ihmisistä pitää työtä tärkeänä elämän hyvinvointitekijänä. Työssä ihminen kokee parhaimmillaan kuuluvansa johonkin, pääsee toteuttamaan itseään sekä voi kokea itsensä tarpeelliseksi. (Ojala & Ahonen 2005, 21–22.) Vielä 1900-luvun puolivälissä suurimmat motivaattorit työnteolle keskittyivät toimeentulon hankkimiseen. Nykyään työssäkäyvät arvostavat yhä enemmän työssä viihtymistä, työn haasteellisuutta sekä kehittymismahdollisuuksia. (Virolainen 2012, 9.) Hyvinvoiva ihminen on tärkeä osa työyhteisöä, joka on osa suurempaa yhteiskuntaa. Näin ollen työhyvinvoinnilla on merkittäviä mikro- ja makrotason vaikutuksia.

Työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen merkitsevyys voidaan todeta esimerkiksi taloudellisten tekijöiden kautta. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan pienentää erilaisia työelämän kustannuksia. Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen näkyy muun muassa vähentyneissä sairaus- ja eläkekustannuksissa (Ojala & Ahonen 2005, 76). Professori Guy Ahonen on todennut jo 1990-luvulla, miten työhyvinvointiin sijoitetut rahat maksavat itsensä takaisin jopa 10–20-kertaisina (Ojala & Ahonen 2005, 72).

Maakunta- ja sote-uudistus tulee väistämättä haastamaan henkilöstön hyvinvointia. Uudistuksien myötä syntyy uusia yhdyspintoja, jossa kaksi tai useampi organisaatio alkaa toimimaan yhdessä. Yhdyspintavaikutukset korostuvat erityisesti johtamisessa, prosessitoiminnassa sekä toiminnan tuloksellisuudessa. Yhdyspintamuutokset julkisella sektorilla aiheuttavat muun muassa muutoksia työntekijöiden työnkuvassa sekä asiakasryhmien kasvua. (Suomen sosiaali- ja terveys ry, 2021.) Jotta muutokset tapahtuvat hallitusti ja työntekijät sitoutuvat uusiin toimintatapoihin, on kiinnitettävä paljon huomiota kyseisten ammattialojen työntekijöiden hyvinvointiin.

Työhyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena ilmiönä, ei ainoastaan esimerkiksi fyysisenä hyvinvointina. Työhyvinvoinnin määritelmästä voidaan löytää yhtäläisyyttä WHO:n määrittelemästä kokonaisvaltaisesta terveystähtäyksestä (Virolainen 2012, 11). WHO:n määritelmän mukaan terveys on kokonaisvaltainen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila (World Health Organization, 1948). Työhyvinvointi on koko työyhteisön yhteinen asia, eikä sitä paikata tai paranneta yhden henkilön avulla. Työelämän kehittämisen kannalta tulisikin murtaa vastakkainasettelu työnantajan- ja työntekijöiden välillä. Jotta

saadaan aikaan entistäkin laadukkaampia kehittämistuloksia, työelämässä tarvitaan luottamusta ja vastavuoroisuutta, joka on yhteisesti jokaisen työntekijän vastuulla. (Pyöriä 2012, 21–22.) Johtaminen ja esimiestyö ovat kuitenkin ilmiönä yksi suurimmista tekijöistä, jolla voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin, niin psyykkisiin-, fyysisiin-, henkisiin- kuin sosiaalisiin tekijöihin sekä työn luonteeseen. Johtamisella voidaan saada aikaan muutosta sekä kehitystä edellä mainituilla osa-alueilla. Jotta johtamisella voidaan saada aikaan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, on johtamisen oltava jaettava. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien ääni pääsee työorganisaatiossa kuuluviin sekä sitä, että jokainen työntekijä on sitoutunut yhdessä valittuihin päämääriin. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Työelämässä on aina koettu muutosta, mutta sen ilmeneminen on nykypäivänä toisenlaista kuin aiemmin. 1990-luvulta alkanut muutos on nopeuttanut muutoksen syklejä siten, että käynnissä voi olla useita muutoksia yhtäaikaisesti. Muutokset vaikuttavat työympäristössä monin eri tavoin, jonka seurauksena työhyvinvoinnin johtaminen on noussut tärkeäksi osaksi menestyksellistä muutoksen hallintaa ja tuloksellisuutta. Jotta yritys pystyy pitämään kiinni aineettomasta pääomasta, eli innostuneesta, osaavasta ja hyvinvoivasta henkilöstöstä, yrityksen on otettava työhyvinvointi strategisen ajattelun keskiöön. (Pursio 2010, 56.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi ottaa huomioon, miten tuottavuus ja hyvinvointi kulkevat käsi kädessä. Hyvinvoiva yhteisö on useimmiten myös tuottava. (Talouselämä 2010.)

Aiemmin työhyvinvointi on nähty erillisenä ja irrallisena ”työhyvinvointitoimintana”, joka näkyy työorganisaation toiminnassa tiettyinä ajankohtana vuodessa. Modernin käsityksen mukaan, työhyvinvointi kulkee mukana jokapäiväisessä turvallisessa ja sujuvassa työympäristössä, joka itsessään luo työntekijöille hyvinvointia. Käsityksen mukaan parantamalla työnteon peruselementtejä luodaan työhyvinvointia. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 8.)

Jokaisessa päätöksessä, jonka työntekijä tai johtaja tekee, on takana jonkinlainen tunne. Tunteiden vaikutus työelämään on usein sivuutettu rationaalisen ajattelun kustannuksella. Tunteiden avulla työntekijä pystyy muodostamaan syvemmän yhteyden työhönsä ja sitoutumaan esimerkiksi organisaation tavoitteisiin. Tunnejohtamisen avulla voidaan saavuttaa muun muassa sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työn mielekkyyden kokemuksia, jotka ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kokemuksen osa-alueita. (Ashforth & Humphrey 2016, 119–120.)



Julkisen alan työhyvinvointia on tutkittu useampien vuosien ajan, mutta tutkimuksen kehittämiselle kyseisellä sektorilla on aina tarvetta. Sivistys- ja terveysala ovat yhteiskuntamme kantavia aloja, joten kyseisten alojen työllistävä ja hyvinvointia tuottava vaikutus on merkittävä (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkäinen 2014, 18). Sivistys- ja terveysala työllistävät noin 24 prosenttia kaikista palkansaaajista. Etenkin terveysalan työntekijöiden määrä on ollut kasvussa (Tilastokeskus 2019, 12).

Työhyvinvoinnin tulisi olla proaktiivista. Ennaltaehkäisevä työhyvinvointiin vaikuttaminen palvelee sekä työntekijää että koko työorganisaatiota. Proaktiivisuudella tarkoitetaan ennakoivaa työhyvinvointia edistävää työtä, ei paikkailevaa työtä, jota toteutetaan ongelmia havaittaessa. Mitä pidemmälle negatiiviset tekijät työpaikalla päästetään, sitä kalliimmaksi tämä käy jokaiselle yhtälössä mukana olevalle. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 16.) Varsinkin kun kyse on ammattialoista, joiden työntekijöiden hyvinvointi heijastuu asiakastyön kautta yhteiskunnan jokaiseen jäseneseen. Sivistys- ja terveysalan työntekijöillä on ennaltaehkäisevien toimenpiteiden lisäksi myös edellä esitettyjä hyvinvointipoliittisia tavoitteita (Niiranen ym. 2014, 18).

Läsnä oleva johtaja rakentaa vuorovaikutuksellista, avointa, osallistavaa ja kannustavaa työympäristöä. Hyvä johtaminen heijastuu kuntalaisiin asiakastyötä tekevän motivoituneen, hyvinvoivan ja ammattitaitoisen henkilökunnan kautta. (Niiranen ym. 2014, 3.) Ammattialojen johtamistyössä on havaittavissa kolme erilaista organisaatioihin liittyviä tekijöitä, jotka tekevät johtamisesta haasteellisempaa. Vuokko Niiranen ym. (2014) määrittelevät julkaisussaan kyseisiksi tekijöiksi 1) ulkopuolelta tulevat nopeat muutokset, 2) muuttoliike ja väestön ikääntyminen, sekä 3) julkisen hallinnon toimintamenetelmien muutokset. Julkisella sektorilla johtaminen eroaa yksityisen sektorin johtamisesta siten, että melkein jokainen kansalainen voi ottaa kantaa johtamisen käytäntöihin. Muun muassa palveluiden käyttäjät ja asukkaat voivat ottaa kantaa työhön ja työn johtamiseen ilman kokonaisvaltaista osaamista tai näkemystä asiasta. (Niiranen ym. 2014, 18.) Julkista sektoria leimaa usein liiankin negatiivissävytteinen uutisointi, joka vaikuttaa työntekijöiden sekä johdon työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin ja työn ilon kokemuksen kannalta julkinen sektori tuo työnantajana kuitenkin työntekijälle etenkin turvallisuuden tunnetta sekä vakautta. (Haapanen 2014, 140.)

Työterveyslaitoksen professori Jari Hakanen (2011) on tuonut suomalaiseen työelämään työn imu -käsitteen. Positiivinen psykologia ja holistinen näkemys työhyvinvoinnista ovat tuoneet

myös suomeen sanan, joka kuvastaa positiivisen vireystilan kokemusta työssä. Kun virittäytynyt työntekijä kokee innostusta ja mielihyvää työssään, syntyy kokemusta työn imusta. Työn imussa oleva työntekijä haluaa tehdä työssä parhaansa, saa voimaa muiden tukemisesta sekä ponnistelee organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijä saa palkinnoksi ponnisteluista ja panostuksesta kokemuksen työn merkityksellisyydestä. (Hakanen 2011.)

Tutkimus lähtee liikkeelle keskeisen teoriataustan ja aikaisempien tutkimuksien esittelystä. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja työn imu. Työhyvinvointi-osiossa keskitytään etenkin työstä saataviin positiivisiin voimavaroihin, jotka tuottavat työn iloa. Teoriatausta rakentuu siten, että ensin esitellään kokonaiskuva työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvointi esitellään moniulotteisena ilmiönä. Aikaisempia työhyvinvoinnin tutkimuksia esitellään ensiksi yleisesti julkisen sektorin tasolla ja tämän jälkeen syvennyttään käsittelemään terveys- ja sivistysalan aikaisempia tutkimuksia. Tämän jälkeen kerrotaan yleisesti johtamisesta ja syvennyttään johtamiseen ilmiönä erilaisten teorioiden ja tutkimuksien kautta.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiä on kolme: 1. Minkälaiseksi sivistys- ja terveysalan työntekijät kokevat työhyvinvoinnin? 2. Miten sivistys- ja terveysalan työntekijät kokevat työhyvinvoinnin johtamisen? sekä 3. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työn ilon kokemukseen ja miten kokemukset eroavat sivistys- ja terveysalalla? Työhyvinvointi jaetaan tutkimuksessa neljään kategoriaan, jotka mittaavat työntekijöiden työn iloa, koettua kompetenssia, työyhteisön ja työympäristön toimivuutta sekä työkykyä. Työhyvinvoinnin johtamista mitataan yhden summamuuttujan ja yhden erillisen väittämän avulla.

Luvussa 4 esitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmät. Luvussa avataan sitä, minkälaista aineistoa tutkimuksessa on käytetty, sekä kerrotaan yleisesti kvantitatiivisesta eli tilastollisesta tutkimuksesta. Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa 5. Tutkimustulokset on jaoteltu kolmen tutkimuskysymyksen mukaisesti. Tuloksien havainnollistetaan taulukoiden avulla. Tulokset vedetään yhteen luvun lopussa. Viimeisessä luvussa, eli luvussa 6 tutkimus jäsennetään kokonaisuutena yhteen tuloksista johdettujen pohdintojen avulla. Pohdinta-osiossa tutkimustulokset liitetään yhteiskunnalliseen kehykseen ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä sekä esitetään ideoita jatkotutkimusaiheiksi.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi -käsitteellä on monia erilaisia määritelmiä riippuen esimerkiksi siitä, ketä käsitteen määrittelee ja mistä näkökulmasta. Sari Salojärvi (2010) kuvaa Talouselämän artikkelissaan hyvin käsitteen moniulotteisuutta. Salojärvi toteaa sen, miten eri tahot näkevät työhyvinvoinnin, vaikuttavan siihen suhtautumiseen. Ammattiliitot näkevät työhyvinvoinnin työssä jaksamisena, työnantajat pyrkivät vähentämään sairauspoissaoloja ja ehkäisemään ennen aikaista eläköitymistä. Kansantaloudellakin on sanansa sanottavana työhyvinvointiin, sillä sen päämäärä on työhyvinvoinnin kautta pidentää työuria. (Talouselämä 2010.) Usein työhyvinvoinnin kehittämisestä puhuttaessa asetetaan tavoitteeksi sairauspoissaolojen vähentäminen. Tarvittavia tunnuslukuja työhyvinvoinnin mittaamiseen on ollut vaikea löytää, joten sairauspoissaolojen määrää per henkilö on pidetty tarvittavana mittarina. Tämä negatiivissävytteinen mittari ei ota lainkaan huomioon työpaikan psykososiaalisia tekijöitä, jotka ovat yhteydessä työntekijän työhyvinvointiin. (Manka ym. 2012, 8.) Psykososiaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi työn hallinnan tunne, työhön saatu tuki sekä tasa-arvoinen työilmapiiri (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008, 904).

Yleinen työhyvinvointikeskustelu kääntyy usein negatiivissävytteiseen suuntaan. Perinteinen työhyvinvoinnin ongelma-ajattelu etsii työstä ja työn tekemisestä haittoja ja vajaavaisuuksia. Kyseinen ajattelutapa vahvistaa ongelmapohjaista näkökulmaa, joten yleinen näkökulman vaihdos olisi paikallaan, jotta modernissa työelämässä pärjää. Nyky-yhteiskunnan työelämän trendiksi on noussut työhyvinvointi, joka ajattelee ilmiön voimavaralähtöisesti.

Työhyvinvoinnin kokeminen mahdollistuu, jos työn hallinta on suurempaa kuin kuormittavat tekijät. Hyvinvointia edistetään lisäämällä hallinnan tunnetta ja pahoinvointia voidaan estää pitämällä työn vaatimukset siedettävänä. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 15.)

Työhyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus, johon vaikuttavat tekijät kuten organisaatio, johtaminen, työ, työyhteisö ja työntekijä itse. Tähän tulee liittää lisäksi perheen ja muun vapaa-ajan välinen suhde. Ihminen on yksi kokonaisuus, johon heijastuu moninaisia tekijöitä. (Juuti & Vuorela 2015, 15.) Modernin määritelmän mukaan, työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, mikä on tuonut mukanaan ulottuvuuksia, jotka ovat uupuneet perinteisistä stressimalleista työhyvinvoinnin selittäjänä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa työmotivaatio, työn imu, toiminnan teoria ja transformatiivinen oppiminen. Työn imu -käsite

on tuonut työhyvinvoinnin käsitteeseen myös positiivisen tarkastelusuunnan pahoinvoinnin rinnalle. Näin ilmiön ymmärtäminen moninaistuu. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 5.)

Asenteet ovat ihmisen käyttäytymiseen ja havaitsemiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden perusteella ihminen toimii. Tästä johtuen jokainen näkee työpaikkansa asenteidensa, persoonallisuuden, osaamisen sekä fyysisen kunnon mukaan ja muodostaa näistä lähtökohdista käsityksen työhyvinvoinnista. (Manka ym. 2007, 7.) Juha Siitosen, Hannele Repolan ja Heljä Robinsonin (2002) toteuttaman tutkimuksen Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen -mukaan perusasenteen ja työhyvinvoinnin kokemisen väliltä löytyy yhteys. Perusasenne kuvastaa sitä, miten ihminen suhtautuu elämäänsä ja miten ihminen toimii toisen ihmisen kanssa. Asenteeltaan vastaanottavainen, avoin ja positiivinen henkilö pystyy näkemään myös työssään mahdollisuuksia. (Siitonen, Repola & Robinson 2002, 28.)

Henkilökohtaiseen työhyvinvointiin liittyy myös elämänhallinta sisäisenä voimavarana. Se joko edistää ihmisen kohtaamien haasteiden käsittelyä työpaikalla tai lisää niistä johtuvaa ahdistuksen tunnetta. Hallinnan tunteeseen liitetään käsitteet aktiivisuus, myönteisyys, sinnikkyys ja kuuntelemisen taito. Jotta työn tekeminen pysyy mielekkäänä, ihminen tarvitsee kasvumotivaatiota, eli halua kehittyä ja oppia uutta. Psykkisten- ja henkisten tekijöiden lisäksi henkilökohtaisiin työhyvinvointiominaisuuksiin on lisättävä fyysinen hyvinvointi. Hyvä fyysinen yleiskunto, lepo ja ravitsemus auttavat palautumaan työstä ja lisäävät hyvinvoinnin kokemisen tunnetta. (Manka ym. 2007, 7.)

Yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatio, esimiestyö, työyhteisö ja työ. Onnistuneeseen esimiestyöhön kuuluu oikeudenmukainen toimintojen sekä ihmisten johtaminen. Työntekijöitä osallistava ja kannustava johtaminen edistää organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Kun työntekijät ovat perillä yrityksen tavoitteista, ovat he usein motivoituneempia tekemään työtään. Johtamiseen kuuluu myös työtehtävien organisointi organisaatiossa. Kun jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja työnjako on kunnossa, vaikuttaa tämä positiivisesti työilmapiiriin. Vielä kun työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, sekä työssä kehittymiseen, motivoi se työntekijöitä parempiin suorituksiin. Organisaation tulisi ottaa huomioon henkilöstön osaamisen taso ja käyttää sitä kilpailutekijänä. Manka lisää vielä, miten avoin vuorovaikutus työntekijäryhmien välillä parantaa ryhmän toimivuutta ja työhyvinvointia. (Manka 2010, 16.) Kuva 1 (s.7) auttaa hahmottamaan työhyvinvoinnin moniulotteisen kokonaisuuden.



Kuva 1 Työhyvinvoinnin tekijät. Manka ym. 2007, 7.

Kun työhyvinvoinnin palaset lokahtavat paikoilleen, työntekijä voi kokea työssään työn iloa. Työn ilo on tila, jota jokaisen työntekijän pitäisi kokea työssään. Työn ilo on yksilöllinen kokemus, tunne. Mitä useampi työyhteisössä kokee työn iloa, sitä positiivisempia vaikutuksia se aiheuttaa työyhteisössä. (Manka 2012, 77.) Yksilön ja yhteisön työn ilo edistää tuloksellista työtä. Hyvinvoiva työyhteisö kestää tilapäiset negatiiviset vastoinkäymiset. (Manka ym. 2013, 16.) Työn ilon synonyymina voidaan pitää työn imun käsitettä. Työn imun tutkimukset ovat käynnistäneet tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker. ”Work engagement” eli työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imussa työntekijä kokee tarmokkuutta, omistautumista sekä työhön uppoutumista. Tarmokas työntekijä on energinen ja haluaa panostaa työhönsä myös vastoinkäymisen hetkellä. Omistautuessaan työhön työntekijä kokee työn merkitykselliseksi, inspiroivaksi sekä sopivalla tavalla haasteelliseksi. Näiden lisäksi työntekijän uppoutuessa työhön, siihen haluaa keskittyä ja paneutua kunnolla, sillä tämä aiheuttaa työntekijälle paljon nautintoa. (Hakanen 2011, 38.)

### 2.1.1 TYÖHYVINVOINTIIN LIITTYVIÄ TEORIOITA

Työhyvinvointi voidaan määritellä myös erilaisten teorioiden tai mallien kautta.

Tämänkaltainen määrittelytapa eroaa niin sanotusta intuitiivisesta työhyvinvoinnin määrittelystä. (Laine 2013, 43.)

#### *Työkykytalo*

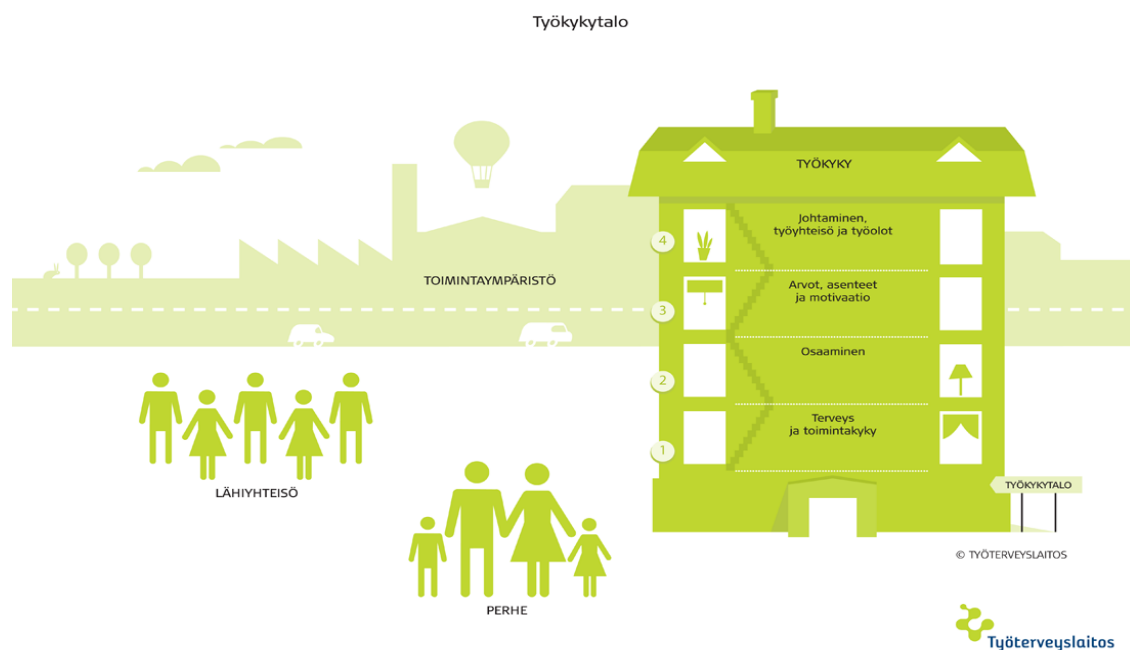
Juhani Ilmarisen (2004) määrittelemä työkykytalo syntyi, kun pelkkä työkyky ei enää pystynyt selittämään riittävän hyvin ihmisen työhyvinvoinnin kehittymistä. Talo havainnollistaa ihmistä kokonaisvaltaisena ja dynaamisena olentona neljän kerroksen avulla, jotka ovat terveys, osaaminen, arvot ja asenteet sekä työ. Työkyky on hyvä, kun työn kerrokset ja ihmisen voimavarat ovat tasapainossa. Ihmistä tarkastellaan mallissa psykofyysissosiaalisena kokonaisuutena. Nähdään, että ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa valinnoillaan oman elämänsä tapahtumiin. Työkyky-talo ottaa huomioon henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi yhteiskunnan, toimintaympäristön sekä perheen ja lähiyhteisön. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 54–55.)

Työkyky-talossa perustana toimii ihmisen terveys ja toimintakyky. Terveysteen ja toimintakykyyn luetaan fyysinen- ja psyykkinen toimintakyky, aistitoiminnot sekä elimistön palautumiskyky. Ilman tätä laajaa terveyden ja toimintakyvyn kerrosta ihminen ei pysty toimimaan työssä. Fyysinen terveys ja toimintakyky tarkoittavat alakohdaisesti eri asioita, joten näitä tekijöitä tulee tarkastella aina tietyn työn vaatimuksien kontekstissa. (Lundell ym. 2011, 60–61.) Hyvän perustan päälle työntekijä rakentaa ammatillisen osaamisen.

Ammatillinen osaaminen muotoutuu työssä tarvittavista tiedoista ja taidoista sekä osaamisesta hyödyntää niitä työtilanteissa. Työelämän nopeatempoinen muuttuminen vaatii jatkuvaa osaamisen ylläpitoa, eli elinikäistä oppimista. Kerrokseen luetaan myös hiljainen tieto, joka syntyy kokemuksen avulla hankitusta osaamispääomasta. (Lundell ym. 2011, 62–63.)

Kolmas kerros kuvastaa ihmisen arvoja, asenteita ja motivaatiota. Se, miten ihminen motivoituu työn tekemiseen, vaikuttaa muun muassa ammatilliseen kasvuun. Vahvan motivaation syntyä edesauttaa yksilön ja organisaation yhteensopivat arvot. Tämän lisäksi esimies on keskeisessä asemassa motivaation kehittämisessä ja yksilön ammatillisen osaamisen vahvistamisessa. (Lundell ym. 2011, 64–66.) Päällimmäisessä kerroksessa itse työhön liittyvät tekijät, kuten johtaminen, työolot ja työyhteisö. Neljännen kerroksen vastuu

on esimiehillä, sillä heillä on asemansa takia mahdollisuus vaikuttaa kaikkeen työssä tapahtuvaan toimintaan. Johdon tehtävänä on edistää työntekijöiden voimavaroja ja niiden käyttöä sekä hallita työssä ilmeneviä uhkia. (Lundell ym. 2011, 67–68.)



Kuva 2 Työkyky-talo. Ilmarinen 2004.

### *Työhyvinvoinnin portaat*

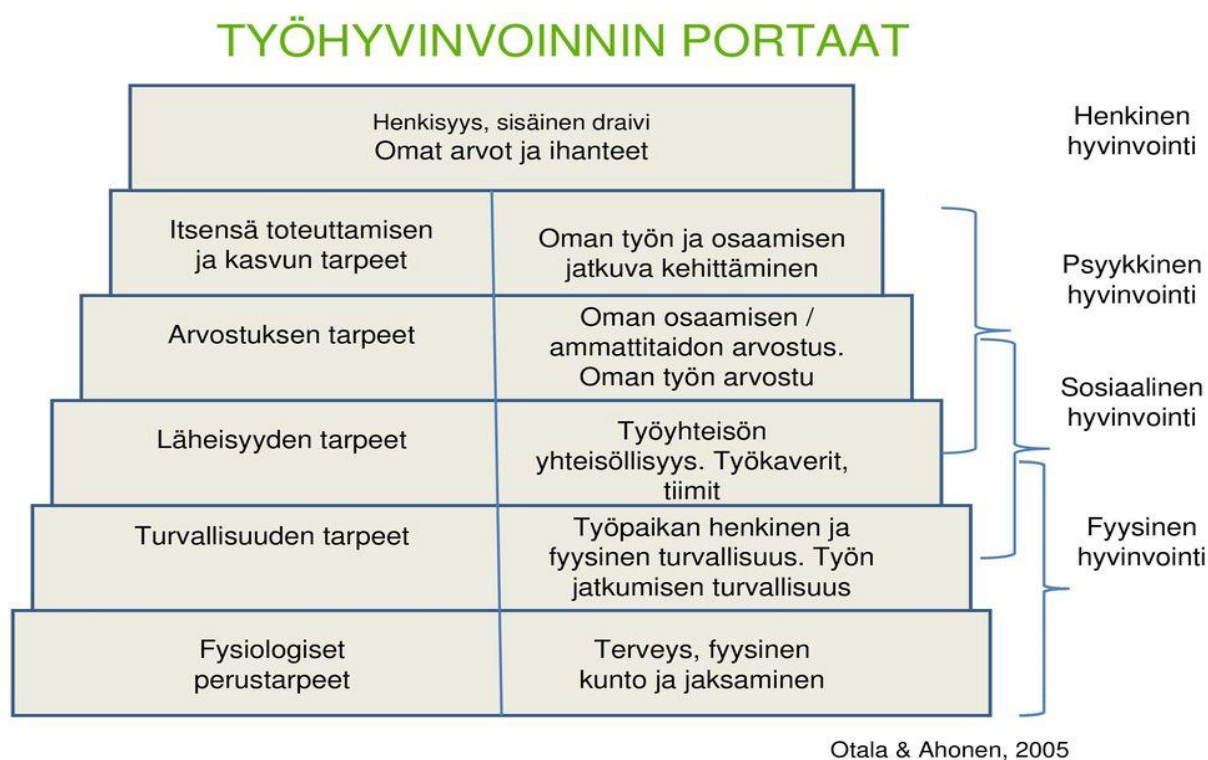
Leenamajja Ojala ja Guy Ahonen (2005) ovat kehittäneet Maslow'n (1943) tarvehierarkiaa mukaillen työhyvinvointia kuvastavat työhyvinvoinnin portaat. Portaajat jakavat työhyvinvoinnin fyysiseen-, sosiaaliseen-, psyykkiseen- ja henkiseen hyvinvointiin. Tarpeet kulkevat rinnastettuina fysiologisiin-, turvallisuuden-, läheisyyden-, arvostuksen- ja itsensä toteuttamisen tarpeiden kanssa. Alimpien tasojen tulee olla edes jokseenkin kunnossa, jotta työntekijä voi kivuta hierarkiassa ylöspäin. (Ojala & Ahonen 2005, 28–29.)

Fysiologiset perustarpeet rinnastetaan työntekijän terveyteen, fyysiseen kuntoon sekä jaksamiseen. Tämä taso luo perustan työhyvinvoinnille. Toisella tasolla tarpeet liittyvät työntekijän turvallisuuden tunteen kokemiseen. Turvallisuuden tunteeseen liittyy niin fyysinen- kuin henkinen turvallisuus. Työympäristön turvallisuudella tarkoitetaan esimerkiksi työvälineiden turvallisuutta ja henkisellä turvallisuudella työyhteisön luomaa turvallisuutta.

Fyysisen ja henkisen turvallisuuden lisäksi tähän liitetään luottamus työn jatkumisesta. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Mallin mukaan kolmas taso kytkeytyy työn sosiaaliseen ulottuvuuteen. Läheisyyden tarve tarkoittaa Ojalan ja Ahosen (2005) mukaan sosiaalista hyvinvointia, eli työn ihmissuhteita. Sosiaalinen hyvinvointi edesauttaa työntekijän sitoutumista ja työssä jaksamista. Neljäs hyvinvoinnin taso pitää sisällään arvostuksen tarpeet. Arvostus muodostuu usein osaamisen ja ammattitaidon kautta. Muiden arvostuksen rinnalla, työntekijän on tärkeä arvostaa myös itse omaa työtään. Tämän yläpuolella on vielä itsensä toteuttamisen ja kasvun tarve, joka kuvaa ihmisen halua saavuttaa omia päämääriään elämässä. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Kaikkien tasojen päälle voidaan asettaa yksi ylempi porras, joka kuvastaa ihmisen henkistä ja sisäistä draivia. Tähän tasoon kytkeytyy jokaisen yksilön omat arvot, sisäinen energia ja työnteon motiivit. (Ojala & Ahonen 2005, 30.) Taso voidaan rinnastaa työn ilon tai työn imun saavuttamiseen (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 102–103).



Kuva 3 Työhyvinvoinnin portaat. Ojala & Ahonen 2005.



## 2.1.2 JULKISEN SEKTORIN TYÖHYVINVOINTI

Julkinen sektori työllistää noin kolmasosan suomalaisista palkansaajista (Tilastokeskus 2019). Hannu Issakainen (2012) argumentoi, miten henkilöstömenot vievät esimerkiksi Kuopion kaupungilta noin 60 prosenttia kuntatalouden menoista (Manka ym. 2012, 42). Jo tämä argumentti antaa täyden tuen sille, miksi julkisen sektorin työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä tekijöitä on tutkittava oikealla tavalla ja oikeilla mittareilla. Erityisesti julkisen sektorin työpaikkoja sekä henkisesti kuormittavia työpaikkoja on varjostanut hyvinvoinnin tutkimus, joka painottuu tuottavuuden tutkimukseksi, panos-tuotos-ajattelutavan mukaisesti. Tätä ajattelutapaa on alettu muokkaaman myös julkisella sektorilla suuntaan, jossa ymmärretään liittää henkilöstön hyvinvoinnin vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 10.) Julkisen sektorin työhyvinvoinnin tutkimisen haasteisiin voidaan laskea sektorin kirjava moniammatillisuus ja eri sidosryhmien ristiriidassa olevat tarpeet ja tavoitteet. Erilaisia objektiivisia ja subjektiivisia mittausjärjestelmiä, jotka palvelisivat koko sektoria tarpeen mukaisella tavalla, ei ole helppo toteuttaa. (Elo ym. 2010, 13–14.)

On perusteltua tutkia julkisen sektorin työhyvinvointia, sillä tällä sektorilla on havaittu enemmän negatiivisia muutoksia työoloissa- ja hyvinvoinnissa. Anna-Maija Lehdon ja Hanna Sutelan toteuttaman työolotutkimuksen (2008) mukaan julkisella alalla työskentelevät kokevat enemmän kiirettä ja epävarmuutta, vajaavaisuutta henkilöstön määrässä sekä puutteita työyhteisön avoimuudessa. Kuitenkin samassa tutkimuksessa on havaittu paljon positiivisia muutoksia 30 vuoden tarkasteluajankohtana, sillä palkansaajat kokevat oman osaamistason nousseen. Tähän voi vaikuttaa muun muassa se, että työpaikkakoulutuksiin on ruvettu panostamaan enemmän ja mahdollisuudet työssä kehittymiseen ovat parantuneet. Työ nähdään tämän lisäksi enemmän merkittävänä ja palkansaajien mukaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet ovat nousseet. (Lehto & Sutela 2014.)

Satu Ojalan ja Pertti Jokivuoren (2012) kuntien, valtion ja yksityisen sektorin työolotutkimuksen mukaan, huonoimmaksi oman työhyvinvoinnin arvioivat julkisella sektorilla työskentelevät ja parhaimmaksi valtiolla työskentelevät. Julkisen sektorin työntekijöiden arvioi omasta työhyvinvoinnista tippui vuoden 2007 työolobarometrimittauksesta. Suurin ero julkisen- ja yksityisen sektorin välillä on työntekijöiden määrä työtehtäviin nähden siten, että julkisella sektorilla tilanne on parempi. Palkka koetaan ansaittua pienemmäksi julkisella sektorilla, mutta työyhteisön arvostus

koetaan parempana kuin julkisella- tai valtion sektorilla. Kuntasektorilla työskentelevät kokevat myös irtisanomisuhan pienempänä. (Ojala & Jokivuori, 2012, 33–34.)

### 2.1.3 TERVEYS- JA SIVISTYSALAN TYÖHYVINVOINTI

Terveys- ja sivistysalan työntekijät ovat kokeneet muutoksia työssä molemmilla ammattialoilla. Muutostilanteissa hyvinvoiva henkilöstö hyväksyy ja sopeutuu helpommin uusiin työn tekemisen tapoihin (Karttunen, Sipponen, Tukiainen, Taskinen, Hakulinen, Kesti, Laaksonen & Lammintakanen 2017, 36). Molemmilta ammattialoilta on löydettävissä runsaasti tutkimuksia koskien eri työntekijäryhmien työhyvinvointia, sillä molemmat alat lukeutuvat yhteiskuntaamme kantaviin ammattialoihin.

Työterveyslaitoksen toteuttaman selvityksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmää kohtaan kohdistuu paineita, jotka eivät ole aina tasapainossa työntekijöiden voimavarojen kanssa. Työ koetaan usein henkisesti kuormittavana. Esimerkiksi asiakassuhteet voivat aiheuttaa työntekijälle merkittävän henkisen taakan. (Laine, Wickström, Pentti, Elovainio, Kaarlela-Tuomaala, Lindström, Raitoharju & Suomala 2006, 7.) Stefania De Simone (2015a) on kuvannut tutkimuksessaan, miten terveydenhoitoalalla työskentelevien lisääntynyt työperäinen stressi ja työssä jaksaminen, tai pikemminkin uupuminen on liitetty lisääntyneeseen valtionsäätelyyn, yhteiskunnan medikalisoitumiseen sekä potilaiden kanssa vietettävän aikapulan kasvamiseen (DeSimonen 2015a). Suomessa valtion säädökset ovat näkyneet muun muassa sote-uudistuksessa, joka aiheuttaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla esimerkiksi työn rakenteellisia muutoksia (Sote-uudistus). Niin yksityisen kuin julkisen sektorin haasteet liittyvät henkilöstökysymyksiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 49). Ala kärsii jatkuvasta työvoimapulasta, jota on pyritty helpottamaan erilaisin toimenpitein. Alan työntekijät ja etenkin sijaisina toimivat työntekijät edustavat usein eri kansallisuuksia. Monikulttuurinen työpaikka on useimmiten rikkaus, jos työntekijöillä on tarvittavat taidot kohdata monikulttuurisuutta. Monikulttuurisuus voimavarana vaatii kuitenkin tarvittavat resurssit, jotta työntekijät osaavat toimia yhteisöissä, jotka koostuvat erilaisista kulttuuritaustoista tulevien ihmisten kanssa. (Opetusministeriö 2013, 46.)

Suomen lähi- ja perushoitajien liiton (2020) toteuttaman selvityksen mukaan yli puolet työntekijöistä koki työnsä raskaaksi. Vastaajat raportoivat nimenomaan henkisen kuormituksen lisääntyneen. Osaaminen koettiin vastaavan työn vaatimuksia, mutta

lisäkouluttautuminen ei ollut mahdollista. Positiivisina voimavaaroina työntekijät näkivät työyhteisön, työkaverit, esimiehen ja työnantajan sekä asiakkaat. (Suomen lähi- ja perushoitajien liitto 2020.) Kati Utriainen, Leena Ala-Mursula ja Helvi Kyngäs (2015) ovat tutkineet hoitotyötä tekevien kokemuksia työn positiivisista voimavaroista, jotka tuottavat työhyvinvointia. Voimavaroiksi tunnustettiin työn fyysisiä sekä sosiaalisia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan työstä voi nauttia, kun työn tekemiseen on tarpeelliset välineet ja työvuorosuunnittelu on kunnossa. Tämän lisäksi hyvä työilmapiiri, johtaminen ja johdolta saatu ohjeistus sekä tunnustus lisäävät hyvinvointia työssä. Johtaminen nähtiin todella tärkeänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä. (Utriainen, Ala-Mursula & Kyngäs 2015, 737.) Työntekijät raportoivat usein tutkimuksissa, miten johtaminen ja työyhteisö ovat teemoja, jotka tuottavat positiivisia voimavaroja työhön. Christine Duffield, Michale Roche, Nicole Blay ja Helen Stasa (2011) tutkivat hoitajien kokemuksia työpaikalla tapahtuvasta johtamisesta, työntekijöiden mielipiteitä työpysyvyyteen vaikuttavista tekijöistä sekä työoloista. Tutkimuksessa korostui, miten työntekijät raportoivat johtajan tärkeiksi ominaisuuksiksi johtamisen läpinäkyvyyden ja -saatavuuden, avoimen keskusteluilmapiirin sekä vahvan ammattimaisen tuen, joka kattaa koko henkilöstön. Henkilöstö toivoo johtajalta niin työn johtamista kuin ihmisten johtamista. (Duffield, Roche, Blay & Stasa 2011, 25–26.)

Sivistysalalla niin ikään muutokset ja alaan kohdistuvat odotukset vaikuttavat myös työntekijöiden hyvinvointiin. Opetusalan ammattijärjestön OAJ:n (2017) työolobarometrin mukaan työn kuormittavuus on noussut suuremmaksi työn voimavaroihin nähden. Kuten terveysalalla, myös kouluhenkilökunta kokee työn henkisen kuormittavuuden kasvaneen. (Opetusalan ammattijärjestö 2017.) Yksi merkittävästi opettajien työhön vaikuttanut tekijä on ollut ajattelu- ja toimintatapojen muutos inklusiiviseen opiskeluympäristöön. Inklusiivisen ajattelun mukaan koulu on yhteinen kaikille, eikä ketään tule syrjiä erilaisuutensa vuoksi. (Saloviita 2012, 6.) Tämä vaatii oppilaitosten henkilökunnalta sopeutumista erilaisiin oppilaskohtaisiin ratkaisuihin. Opetushallituksen teettämän tutkimuksen mukaan koulutuslalla työskentelevät ovat kuitenkin yhtä tyytyväisiä työhönsä kuin muilla aloilla. 135 000 vastaajan joukossa noin 80 % työntekijöistä kokee työssään tunteita, jotka edistävät työn imun tunnetta. Onnismaan (2010) mukaan kouluhenkilökunnan työhyvinvointi tai -pahoinvointi heijastuu suoraan oppilaisiin. Tämä perustelee tutkimuksellista tarvetta tällä alalla vielä entisestään. (Onnismaa 2010, 55–56.)

OAJ:n (2017) toteuttamassa Opetusalan työolobarometrissa kysyttiin opettajien kokemuksia johtamisesta ja heidän kokemasta esimiestyöstä. Huolestuttavaa tutkimuksessa oli se, miten

työntekijät kokivat esimiestoiminnan heikentyneen viimeisen kahden vuoden aikana.

Työntekijät eivät kokeneet johtamista tasapuolisena eikä tukea, apua ja rakentavaa palautetta ollut tarpeeksi saatavilla. Tuloksissa oli kuitenkin hajontaa, sillä selkeästi vähiten tasapuolista kohtelua kokivat ammatillisen oppilaitoksen sekä ammattikorkeakoulun opettajat. Suurin osa muista ryhmistä (varhaiskasvatus, peruskoulu, lukio, aikuiskoulutus ja kansanopisto tai kansalaisopisto) raportoivat kokevansa tasapuolista kohtelua melko usein. Lähiesimiehiltä saatua tukea ei ole eritelty raportissa osastoittain. Se on kuitenkin heikentynyt hieman niin työtehtävien hoitamiseen saadun tuen osalta, kehitysmahdollisuuksien tukemisen osalta sekä rakentavan palautteen saamisen osalta. (Opetusalan ammattijärjestö 2017, 22–23.)

## 2.2 TYÖHYVINVOINNIN HISTORIA

Työhyvinvointi-käsitettä edelsi ajatus työsuojelutyöstä, joka on työelämän muutosten myötä ja ajan kuluessa muotoutunut nykyiseen muotoonsa. Elinkeinoelämän murroksen myötä maatalousvaltaisesta työstä siirryttiin teollisuustyöhön, jolloin etenkin naiset ja lapset laitettiin työskentelemään pitkiä työpäiviä, usein jopa ilman korvausta. Tämän johdosta alkoi muotoutumaan lainsäädäntö, joka takaisi työntekijälle työn vähimmäissuojan. Työoikeus erotettiin siviilioikeudesta 1800-luvun loppupuolella ja ensimmäinen työehtosopimus laadittiin kirjanpitoalalle 1890-luvulla. Työsuojeluasiat nousivat kunnolla kysymykseen sodan jälkeisinä vuosina 1940-luvulla, kun sotakorvauksien myötä noussut prosessiteollisuus alkoi työllistämään lisää ihmisiä. Työntekijöiden määrän lisääntyessä tarvittiin yhteisiä pelisääntöjä työoloille ja työn tekemiselle. Monet työpaikat täyttivät määritellyn työsuhteen muodon, sillä sitä toteutettiin valvonnan alaisena ja siitä maksettiin palkkaa tai muuta vastiketta.

Yhteiskunta oli tilanteessa, jossa, keskustelu työehtosopimusneuvotteluista oli tarpeellista. Neuvottelujen myötä vakiintui käytäntö kolmikantavalmisteluista, joka toimi pohjana liittokohtaisille työehtosopimuksille (TES). Työoikeudelliset lainsäädännöt ovat pakottavia tai semidispositiivisia. TES-sopimuksien pääasiallinen suoja on työsuhde. (Suutarinen 2010, 14–15.)

Työsuojelun perimmäisenä tarkoituksena on ollut työntekijän fyysisen työkyvyn suojeleminen. Fysiologiset tekijät, kuten melu, kylmyys ja työn fyysistä raskautta pidettiin stressiperäisen sairastumisen johdannaisina. Kielteiset tuntemukset edelsivät fysiologisia seuraamuksia, joista saattoi kehittyä sairauksia. (Manka & Manka 2016, 65.)

Työturvallisuuslaki vuodelta 1958 määritteli työturvallisuustoiminnan koskevan pitkälti pelkästään työn fyysisitä ominaisuuksista ja riskeistä huolehtimista. Työnantajan ja

työntekijän tuli havainnoida työympäristöä ja minimoida terveyshaitat, vaaratilanteet ja tapaturmat työympäristössä. Fyysinen työkuorma alkoi siirtyä kohti psyykkisen kuormittumisen puolelle, kun Suomessa siirryttiin 1980–1990-luvuilla kohti tietoyhteiskuntaa. (Suutarinen 2010, 15–16.) 1980-luvulla työsuojelun piiri laajeni psyykkisen työsuojelun parantamiseen, sekä painopiste alkoi muuttua yksilön terveydestä huolehtimisesta kohti työyhteisön kehittämistä. (Mm. Suutarinen 2010 ja Manka & Manka 2016.) 1990-luvulla havaittiin, miten tärkeää on työolojen takaamisen lisäksi panostaa työntekijän työkyvyn ylläpitoon. Syntyi tyky-toiminta, joka työympäristön turvallisuuden ja terveellisyyden lisäksi ylläpitää työntekijän työkykyä ottamalla huomioon työpaikan kehittämistarpeet. Kehittämistoimintaa ja -suunnittelua oli käsiteltävä työntekijöiden ja heidän edustajansa kanssa. (Suutarinen 2010, 16.)

Tyky-toiminta kehittyi 2000-luvun taitteessa tyhy-toiminnaksi, työstä johtuvien psyykkisten vaatimusten ja haittojen lisääntyessä. Yhteiskunnallinen muutos kohti nopeatempoisempaa ja epävarmempaa tietotoimintaympäristöä alkoi vaatia työntekijältä osaamisen uudistamista. Henkisestä työsuojelusta huolehtiminen toi mukanaan uudenlaisia haasteita. Keskusteluun nousi kysymykset siitä, mitä henkinen työsuojelu tarkoittaa organisaatioissa, rakenteissa, toimintatavoissa, johtamisessa, työn järjestämisessä tai työyhteisöjen ja yksilön työn suorittamisessa. (Suutarinen 2010, 16.) Tyky-toimintaa pidetään yhtenä tyhy-toiminnan osana. Työkykyä ylläpitävää toimintaa järjestetään yrityksissä usein kahtena päivänä vuodessa järjestettävänä tyky-päivänä, kun taas tyhy-toiminnan tulisi olla läsnä yrityksen jokapäiväisessä arjessa. Tyhy-toiminnan tulisi olla perusta yrityksen päätöksille, valinnoille ja yrityskulttuurille. (Tykypäivä.)

Työelämässä tapahtuneet muutokset työhyvinvoinnin kannalta eivät ole suinkaan päättyneet tai hidastuneet. 2010-luvun lamasta on siirrytty mediayhteiskunnan ajanjaksoon, jossa nopeatempoinen työelämä vaatii työntekijältä jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Työntekijä, joka ei pysy vauhdissa mukana, vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Nykypäivänä organisaation menestys onkin hyvin riippuvainen sen maineesta ihmisten silmissä. (Juuti & Vuorela 2015, 12.)

## 2.2.1 TYÖLAINSÄÄDÄNTÖ

Suomessa on olemassa työhyvinvointia sääteleviä lakeja, jotka ovat suoraan tai välillisesti sääteleviä. Säädökset liittyvät työn tekemiseen ja sen organisoimiseen. Lakeja ovat

Työsopimuslaki 2001/55

Työnantajan on edistettävä suhteita niin työntekijään kuin työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava, että työntekijän työkyky säilyy myös työnantajan puolelta tapahtuvissa muutostilanteissa (Suutarinen 2010, 17.)

Työturvallisuuslaki 2002/38

Työyhteisö on velvollinen laatimaan työsuojelusuunnitelman ja seuraamaan tätä suunnitelmaa jakamalla siihen kuuluvat vastuut (Ojala & Ahonen 2005, 36.)

Työsuojelun valvontalaki 2006/44

Työpaikalla on noudatettava työsuojeluun liittyviä säädöksiä ja parantaa työympäristöä ja -olosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työpaikan työntekijöiden sekä työnantajan kanssa yhteistoiminnassa. Kehittämistavoitteet käsitellään työsuojelutoimikunnassa (Suutarinen 2010, 18.)

Yhteistoimintalaki 2007/334

Työnantaja on velvollinen tiedottamaan erilaisia työyhteisöä koskevia muutostilanteita sekä laatimaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Laki velvoittaa työnantajaa ja työntekijöiden edustajia tavoitteelliseen työhyvinvoinnin seurantaan, kehittämiseen ja raportointiin. (Ojala & Ahonen 2005, 36.)

Työterveyshuoltolaki 2001/1388

Tarkoitus on edistää työympäristön turvallisuutta sekä työyhteisön toimintaa (Suutarinen 2010, 18). Työnantaja on velvollinen järjestämään työpaikan kustannuksella työterveyshuoltopalvelut työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi (Ojala & Ahonen 2005, 37). Työterveyshuollosta on oltava kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa tulee esille työterveyshuollolla tavoiteltavat asiat, joita työpaikka tarvitsee ja toimenpiteet, miten niin päästään (Suutarinen 2010, 18).

### Työeläkelaki 2001/242

Työnantajan on kustannettava työntekijöille vähimmäisvaatimukset täyttävä eläketurva.

Työntekijä osallistuu tähän maksamalla eläkevakuutusmaksua. (Suutarinen 2010, 18.)

Eläkeikä nousee asteittain, siten että aiemmin eläkeikä on määriteltä iässä, nykyään eläkeikä sidotaan elinajan odotteeseen (Työeläke).

### Tasa-arvolaki 2005/232

Lain tarkoitus on edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä. Jokaisen työnantajan tulee edistää tasa-arvon toteutumista tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työolojen suunnittelussa tulee ottaa huomioon, että työn tekeminen soveltuu sekä naisille että miehille. Jos työpaikalla on yli 30 henkilöä, työnantajan tulee laatia henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojeluun tasa-arvon toteutumisen edistämiseksi tasa-arvosuunnitelma työpaikalle. (Suutarinen 2010, 19.)

Koska työlainsäädäntö on pakottavaa, suojaa se jokaisen työntekijän hyvinvointia samalla tavalla. Hyvän johtamisen perustana toimii työlainsäädännön tunteminen. Kun johtaja tuntee johdettavaa työyhteisöä ja työpaikkaa koskevat lait, voi sen päälle rakentaa toimintaa, joka tukee hyvinvointia työssä. (Työturvallisuuskeskus.) Voidaan olettaa, että jokainen työpaikka noudattaa työlainsäädäntöä, mutta työpaikat, jotka ovat valmiita tekemään asioita, joita laki ei velvoita edistävät myös enemmän työntekijöiden hyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2005, 35–36.)

## 2.3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Johtaminen määritellään sosiaalisesti prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, organisaation jäsenten kognitiiviseen toimintaan sekä tunnesäätelyyn (Nokelainen & Ruohotie 2006, 62–63). Johtaminen on prosessi, jossa johtaja usein muuttaa jollakin tasolla alaisten kognitioita ja tietämystä (Seeck 2012, 20). Johtaminen tapahtuu aina tietyssä kontekstissa, jossa vallitsee omanlainen kulttuuri. Johtamiseen liittyy auktoriteettiaseman saavuttaminen ja sen oikeutus johdettaville. Auktoriteetteja on erilaisia, jotka toimivat eri käytäntein, saavuttaen erilaisia tuloksia ja tarkoituksia. (Seeck 2012, 21.)

Ihmisiä voi johtaa monella eri tavalla. Johtamisparadigmojen eroavaisuudet johtuvat ideologisista ja teknisistä paradigmaeroista. Eri paradigmat edustavat erityyppisiä ideologeja. Ideologeissa on eroavaisuuksia esimerkiksi siinä, miten ilmiöön vaikuttavat ongelmat

nähdään ja ymmärretään sekä miten ongelmat halutaan ratkaista. Eroihin vaikuttavat myös paradigmojen tekniset ulottuvuudet, kuten näkemys siitä, miten työ tulisi tehdä. (Seeck 2012, 34.) Perinteinen johtamistyyli korostaa johtamistapaa, joka on tavoitteeltaan hallitsevaa ja työntekijöitä kontrolloivaa. Johtamistyyli on ideologialtaan työntekijöitä valvova. (Manka ym. 2013, 17.) Perinteinen johtamisen malli ei tue voimaannuttavaa työhyvinvointimallia, jossa johtaja nähdään pikemminkin työntekijän kannustajana tai valmentajana kuin valvojana. Johtamisen historia on kehittynyt 1940-luvun johtamistyylistä, jossa keskityttiin jakamaan työntekijät hyviin ja huonoihin työntekijöihin, kehittyen 1990-luvun ihmiskeskeiseen ja osallistavaan johtajuuteen. (Laaksonen & Ollila 2017, 246.) 2000-luvulle saavuttaessa johtamisessa on alettu painottamaan henkilöstöjohtamisen osa-alueita, jossa osaamisen johtaminen on tärkeää. Henkilöstöjohtamisen toimintatapa ottaa huomioon henkilöstön tarpeet osana strategista suunnittelua. (Laaksonen & Ollila, 2017, 176–177.) Hyvään johtamistapaan on katsottu kuuluvaksi vuorovaikutus, työntekijöiden kokonaisvaltainen huomioiminen sekä tuki. Nämä elementit ennustavat usein myös työntekijöiden hyvinvointia. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 11.)

Johtamista koskevassa kirjallisuudessa hyvin vakiintuneen luokittelutavan on saanut erottelu transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen välillä. Transaktionaalinen johtaminen perustuu esimiehen ja työntekijöiden välillä tapahtuvaan vaihtosuhteeseen. Johtajan tarkoitus on tarjota työntekijöilleen palkkioita hyvin tehdystä työstä ja rangaistuksia huonommin tehdystä työstä. Esimies näkee tässä ideologiassa tärkeäksi tehokkaan työnteon, joka tulee ilmi tehokkaasta ja nopeasta tuloksellisuudesta. Johtamistyyliä voidaan kutsua myös top down -johtamistyyliksi. (Seeck 2012, 354.) Transformationaalinen johtamistyyli korostaa johtamisessa muodostuvaa synergiaa johtajan ja työntekijöiden välille. Ideologian mukaan organisaation menestys on riippuvainen molempien tahojen onnistumisesta. Johtamisen perusajatus on positiivinen ja ihmisiin uskova toimijuus. Jokaisessa johtajassa on usein havaittavissa vaikutteita molemmista ideologeista. (Manka 2012, 97–98.)

Organisaatioissa on havaittu, miten kasvu, tuottavuus ja tehokkuus eivät ole tavoitettavissa pelkästään teknologiaan investoimalla tai prosesseja hiomalla. Teknologia ja välineet kehittyvät nopeasti, eikä välinevarustelulla pärjää enää globaalissa kilpailussa. Kilpailussa pärjäävät ne yritykset, jotka pystyvät pitämään kiinni osaavasta, innostuneesta ja hyvinvoivasta henkilöstöpääomasta, joka on sitoutunut työhönsä sekä pysyy tuottavana



muuttuvissa tilanteissa. Näitä tekijöitä kutsutaan yrityksen aineettomaksi pääomaksi. (Suutarinen 2010, 48.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa esimiestyötä, esimiestasosta riippumatta. Työhyvinvoinnin johtamisessa korostuu johtamistyyli sekä yleinen asenne työhyvinvointia kohtaan. Ilman muita toimia jo positiivinen ja avoin asenne itsessään ohjaavat esimiestä toimintaan, joka tukee työhyvinvoinnin toteutumista työpaikalla. Tasa-arvoinen, työntekijät huomioiva, vastuun ja vapauden sopivan suhteen huomioiminen sekä oikeudenmukainen ja vuorovaikutuksellinen johtamistyyli parantavat koko organisaation hyvinvointia. (Virolainen 2012, 105–106.)

### 2.3.1 OSAAVAN TYÖYHTEISÖN STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategiseen johtamiseen on katsottu kuuluvaksi tavoitteiden asettelu (visio ja pitkän aikavälin tavoitteet), resurssien organisointi, työskentelymenetelmien valinta, toimintasuunnitelma johdon toiminnalle sekä toimintaan kohdistuva arviointi. Strateginen ajattelu muodostuu kolmesta pääkysymyksestä, jotka käsittelevät organisaation nykytilaa, organisaation tavoiteltua tilaa sekä toimia, jotka tulee toteuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Näihin kysymyksiin johdon tulee löytää vastaukset ja johtaa omia työntekijöitään sovittujen toimien mukaisesti, jotta strateginen johtaminen toteutuu. (Laaksonen & Ollila 2017, 11–12.)

Johtamiselle on asetettu suuret odotukset ja paineet, sillä henkilöstön osaamisesta on tullut oleellinen organisaation strateginen tekijä (Juuti 2010, 51). Osaava työntekijä suoriutuu työtehtävistään, kehittää omia työskentelymenetelmiään sekä selviytyy pulmallisista tilanteista työyhteisössään (Laaksonen & Ollila 2017, 175). Osaavan henkilöstön sisällä työt liittyvät kitkattomasti toisiinsa ja työn organisoinnissa on otettu huomioon asiakkaiden tarpeet. Näin syntyy terve organisaatio, jossa ydinosaamisesta pidetään huolta ja ihmiset pysyvät terveempinä. Niin kuin on aiemmin mainittu, vain terve ihminen tuottaa hyvää tulosta, voi itse hyvin, sekä edistää työyhteisönsä hyvinvointia. Ihmisiä ei saisi kohdella kuin resursseja, joita voidaan korvata toisenlaisilla resursseilla. Mikäli näin toimitaan, heitetään hukkaan se osa-alue, jossa organisaation toiminta ja uudistus tapahtuu. (Juuti 2010, 52–53.)

Työhyvinvoinnista on tullut organisaatioille erityinen strateginen kilpailuvaltti. Juuti (2010) puhuu kompetenssiportfoliosta, joka perustuu organisaation työntekijöiden hyvinvointiin. Ilman hyvinvointia ei synny innovaatioita eikä osaamista, josta voi seurata organisaatiolle taloudellisia vaikeuksia. (Juuti 2010, 53.) Jotta työhyvinvointi pääsisi konkreettisesti

organisaatioiden huomion keskiöön, on esitetty ehdotus henkilöstötilinpäätöksen nostamisesta suurempaan tarkasteluun. Henkilöstötilinpäätöksestä selviää yrityksen henkilöstön rakenne, sairauspoissaolot, työajan käyttö sekä osaaminen ja sen hyödyntäminen. Näitä tietoja voidaan käyttää apuvälineenä yrityksen strategisessa päätöksenteossa. (Tilisanomat 2018.)

Strategialähtöinen työhyvinvoinnin johtaminen käytännön työnä tarkoittaa työvoiman saattamista tehokkaaseen käyttöön. Se tunnistaa tulevaisuuden haasteet ja voimavarat, sekä kannustaa innovatiiviseen toimintaan ja jättää muutokselle hallinnassa olevan joustovaran. Keskiössä on vahvasti ennakointi ja suunnittelu. Asiaa ei myöskään tulisi nähdä irrallisena tekijänä, vaan liittää se suurempaan asiakokonaisuuteen. (Laaksonen & Ollila 2017, 16–20.)

Osaamisen johtaminen perustuu vahvasti oppivan organisaation käsitteeseen. Oppivan organisaation tahtotila on kehittää jokaista yksilöinä ja tuottaa omaa ammattitaitoa yhteistoiminnallisesti kaikkien hyväksi. Tärkeinä tekijöinä on antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa omaan oppimiseen ja kehittymiseen. Johtajan tehtävä oppivassa organisaatiossa on ylläpitää ilmapiiriä, joka antaa jokaiselle mahdollisuuden kehittyä. Muun muassa avoimen vuorovaikutuskulttuurin luominen, esimerkiksi onnistuneen viestinnän kautta, edistää oppivan organisaation kehittymistä. (Laaksonen & Ollila 2017, 178.)

Strategialähtöiseen työhyvinvoinnin johtamiseen on tarpeellista liittää aiheena työturvallisuus. Tässä kontekstissa työturvallisuusilmiönä ymmärtää työn siten, että sen tulee olla oikein kuormittavaa, sujuvaa, häiriötöntä ja tehokasta ja tuottavaa työtä. Nämä kaikki tulee toteutua työssä itsessään. Systemaattinen työhyvinvoinnin- ja turvallisuuden ennakointi johtaminen pitää sisällään yrityksen profiloinnin eli tarpeiden tunnistamisen, voimavarojen edistämisen, työympäristön turvallisuuden ja muutoksen hallinnan. Seuraavaksi käsitellään organisaation menestystekijöitä tarkemmin. Nämä menestystekijät kuuluvat ennakointiin johtamistyyliin. (Pursio 2010, 58–63.)

Organisaation profilointi auttaa tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeiden työhyvinvoinnin edistämistarpeiden löytämistä ja kohdentamista. Näiden tarpeiden tulee kohdistua juuri kyseisen organisaation tarpeisiin. Tässä kohtaa yrityksen tulee tunnistaa toimintaympäristön kehitys sekä työhyvinvointimerkityksen vaikutus. Strategia, tavoitteet, työkyky- ja työhyvinvointiprofiilit toimivat lähtökohtina tarvittaville toimenpiteille. Tiivistettynä organisaation profilointi on toimintaa, jossa määritetään käyttöönotettava strategia, asetetaan tulostavoitteet sekä määritetään henkilöstön käytettävyyssaste. (Pursio 2010, 60.)

Yksi strategialähtöinen tarkastelutapa työhyvinvoinnille on voimavaralähtöinen tarkastelutapa. Voimavarat auttavat selviytymään työn muutoksissa niin yksilöä kuin työyhteisönä. Voimavarat voidaan jakaa yksilö- ja organisaatiovoimavaroihin. (Pursio 2010, 57.)

Varhainen ennakointi ja puuttuminen edellyttävät suunnitelmaa siitä, miten tunnistamme työhyvinvointia kehittäviä ja vahvistavia tekijöitä. Uhkiin varautuminen ja puuttuminen sekä niiden vaikutus työkykyyn ja -hyvinvointiin on osattava ennakoida. Yksilöiden voimavarojen tarkastelussa tarkastellaan yksilön suorituskykyä suhteessa työn vaatimuksiin. Tähän lisätään yksilön edellytys toimia tehtävässä, eli yksilön osaamistaso. Arviossa otetaan huomioon ihminen kokonaisuutena niin fyysisenä, psyykkisenä kuin ammatillisena toimijana. (Pursio 2010, 61.) Voimavaroja tarvitaan kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan. Työntekijä ei voi kehittyä ja hankkia uutta osaamista ilman voimavaroja. Työssä tarvittavaan päätöksentekoon vaikuttavat niin yksilölliset voimavarat, kuin sosiaalisesti hankittu tieto. Esimieheltä saatu palaute ja tuki on vaikeaa vastaanottaa ilman yksilöllisiä voimavaroja. Käytännössä jotta työntekijä pystyy työskentelemään halutulla tavalla työympäristössä, on taattava mielekäs ja motivoiva työ, jossa on tarpeeksi haasteita. (Manka 2010, 188–194.)

Työympäristön turvallisuuteen kuuluu työympäristön kehittäminen ja riskien tunnistaminen. Strategisen johtamisen yksi tärkeimmistä osista on taata onnistunut työn psykososiaalisten riskien yhdistäminen työn muutoskehitykseen. Pursion (2010) mukaan viimeinen ulottuvuus on muutoksen hallinta. Organisaatio ei voi toimia muutoksessa sivustakatsojan roolissa, vaan sen on oltava aktiivinen toimija uusien asioiden oppimisen ja toimintatapojen omaksumisen kautta. Muutoksen hallinnassa tulee ottaa huomioon yrityksen sisäiset ja ulkoiset muutostarpeet. Muutoksiin suuntautuminen tapahtuu työnantajalähtöisesti yhteistoiminnallisen työn ja toimintamallien kehittämisen kautta. (Pursio 2010, 62.)

### 2.3.2 TUNNEJOHTAMINEN

Jokainen ihminen kokee tunteet eri tavalla, sillä jokaisen kokemukset, persoonallisuus, tieto, arvot ja maailmankuva vaikuttavat tunnekokemukseen. Minkälaista on hyvä yhteistyö? Miten se toteutuu? Mitä se merkitsee itselle tai toiselle? Jokaiselle edellä kuvatut asiat merkitsevät jotain. (Vesterinen 2007, 108.) Siirtyminen modernista yhteiskunnasta myöhäismoderniin yhteiskuntaan, ihmisten menestyminen ja hyvinvointi eivät riipu enää pelkästään taloudellisesta ja tiedollisesta pääomasta vaan myös sosiaalisesta- ja emotionaalisesta pääomasta. Sosiaaliset taidot, kuten tunneosaaminen, tunneäly, tunnetyö ja tunnetaidot ovat merkittävä osa työntekijöiden hyvinvointia. Kilpailun kiristyminen vähenevästä työvoimasta vaatii enenevässä määrin ymmärrystä siitä, mistä työntekijän hyvinvointi koostuu ja miten sitä ylläpidetään. Tunnejohtamisessa on tärkeää se, että johtaja tunnistaa niin omat tunteet kuin työyhteisönsä tunnemaailman. (Vesterinen 2007, 104.)

Tunteet liittyvät vahvasti elämän mielekkääksi kokemiseen, merkityksellisyyteen sekä ihmisen sisäiseen elämänhallinnan tunteeseen. Sisäinen elämänhallinta, niin kuin työhyvinvointi -kappaleessa mainitsin, liittyy ihmisen henkisiin ja psyykkisiin mahdollisuuksiin kohdata ja selvittää eteen tulevista ongelmista. Elämänhallinnalla pyrimme käsittelemään stressikokemuksia ja siitä johtuvaa ahdistusta. Tunteiden avulla pyrimme pääsemään pois epämiellyttävästä psyykkisestä tilanteesta, jotta mielen tasapaino säilyisi. Ihmisen kyky käsitellä tunteista aiheutuvia vaikeitakin kokemuksia, on yhteydessä ihmisen psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Päätöksenteossa tunteet vaikuttavat yhtä paljon kuin järkikin. Kumpikaan osa-alue ei vie tilaa pois toiselta. (Vesterinen 2007, 104–105.) Tunteet voivat helposti viedä vallan, mutta niiden oikeaoppinen analysoiminen edistää ajattelua. (Manka ym. 2013, 21.) Työn kokeminen merkityksellisenä kytkeytyy koko organisaation menestykseen. Kun työntekijä ymmärtää oman työpanoksensa merkityksen, sitoutuminen organisaation toimintaan helpottuu. (Vesterinen 2007, 108.)

Vesterinen (2007) käyttää artikkelissaan Härmäläisen ja Saarisen (2004) kehittämää systeemiälymatkan käsitettä pohjana onnistumiseen tunnejohtamiseen. Systeemiälymatka lähtee liikkeelle siitä, että ymmärrämme oman mentaalimaailmamme ja sen vaikutusta omaan käytökseen. Tämän jälkeen pystymme näkemään tilanteen toisen ihmisen perspektiivistä, joka voi johtaa henkilökohtaisen käyttäytymisen muutokseen ja sitä mukaa vuorovaikutussuhteiden muutokseen. (Vesterinen 2007, 114.) Kun olemme tietoisia siitä, miten tunteet ja systeemiälykäs johtamismalli toimivat, pystymme saavuttamaan hyvinvointia

työntekijöille, sekä menestystä koko organisaatiolle. Positiivisen tunneilmaston luominen ei kuitenkaan ole pelkästään johtajan harteille, vaan koko henkilöstön vastuulla. (Vesterinen 2007, 116.)

Tunteiden huomioimisesta työhyvinvoinnin kontekstissa on kerätty tutkimustietoa. Siitonen ym. (2002) keräsivät tutkimuksessaan tietoa työhyvinvoinnin mahdollistamisesta työyhteisössä. Yhteisöt, joilla koko henkilöstöllä oli aito mahdollisuus tunneilmaisuihin, voivat paremmin myös työssä. (Siitonen ym. 2002.) Yritykset ovat painottaneet johtamisessaan management-tyylistä johtamistyyliä, jossa pääpaino on loogisrationaalinen ja byrokraattinen johtamistyyli, joka ei nosta tunteita suureen huomioon. Johtamisen tulisi siirtyä enemmän kohti avointa ja kunnioittavaa vuorovaikutusilmapiiriä. (Vesterinen 2007, 121.) Avoimeen ja kunnioittavaan vuorovaikutuskulttuuriin kuuluvat myös päätöksenteon läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet oikeudenmukaisen johtamistyylin ja työhyvinvoinnin vahvan positiivisen yhteyden. Esimerkiksi Allan Lind ja Tom Tyler (1988) ovat tutkimuksessaan havainneet, miten työtyytyväisyys ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Positiiviset kokemukset oikeudenmukaisesta päätöksenteosta edistivät työntekijöiden työtyytyväisyyden kokemusta. (Lind & Tyler 1988.)

Johtaja ei voi kuitenkaan antaa hyvinvointia suoraan työntekijälle, vaan mahdollistettava turvallinen työpaikka hyvinvoinnin kokemiselle. Mahdollistavan johtamisen mukaan johtajan on pyrittävä luomaan ja ylläpitämään myönteistä ja innostavaa tunneilmapiiriä. (Siitonen ym. 2002, 26.) Siitonen ym. (2002) toteuttivat tutkimuksen, koskien työhyvinvoinnin edistämisestä. Tutkijat raportoivat, miten mahdollistava johtaminen edistää henkilöstön hyvinvointia. Mahdollistavaan johtamistyyliin liitetään johtajan persoonallisuuspiirteitä nöyryyttä, hienotunteisuutta sekä hyviä ihmissuhdetaitoja. Tavoite on saavuttaa molemminpuolinen arvostus, hyväksyntä ja luottamus. Johtajan on annettava tilaa myös epäonnistumisille, sillä se viestii henkilöstölle kuvan siitä, että työntekijöillä on johdolta tuki ottaa riskejä ja kokeilla uutta. Tähän liittyy myös johtajan oma tietoisuus omasta haavoittuvuudestaan ja inhimillisyydestään. Mahdollistava johtaja pyrkii edistämään työhyvinvointia avoimen ja rehellisen kommunikaation kautta. (Siitonen ym. 2002, 26–27.)

### 3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimuksella pyritään selvittämään, millaisena sivistys- ja terveysalalla työskentelevät kokevat oman työhyvinvointinsa ja työhyvinvoinnin johtamisen omalla työpaikallaan, ja minkä tekijöiden he arvioivat vaikuttavan työn ilon kokemukseen. Työhyvinvointia koskevalla tutkimuksella haetaan vastausta siihen, mitkä tekijät työntekijät kokevat kuuluvan hyvään työhön. Työhyvinvoinnin johtamisen tutkimisessa ollaan kiinnostuneita, toteutuuko työpaikalla tunnejohtamisen sekä strategisen johtamisen peruspiirteitä. Työn ilon kokemiseen vaikuttavat kaikki työhön, työympäristöön sekä johtamiseen liittyvät tekijät.

Alojen välillä tehdään vertailua kahdessa ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä ollaan kiinnostuneita yleisesti työn ilon kokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuskysymyksiä on kolme. Tutkimuskysymykset pohjautuvat aineistoon sekä teoriaan.

1. Minkälaiseksi terveys- ja sivistysalan työntekijät kokevat työhyvinvoinnin?
2. Miten sivistys- ja terveysalan työntekijät kokevat työhyvinvoinnin johtamisen?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työn ilon kokemukseen ja miten kokemukset eroavat sivistys- ja terveysalalla?

Aiempiin tutkimuksiin perustuen työhyvinvoinnin tärkeimmät positiiviset tekijät liittyvät Otalan ja Ahosen (2005) työhyvinvoinnin portaatt-mallin mukaan työn sosiaalisiin- ja psykologisiin tekijöihin. Työkyky-talossa tämä tarkoittaa viimeistä kerrosta, johon lukeutuu johtaminen, työyhteisö ja työolot. Koulujen työsuojelutarkastuksien mukaan, koulutuslalla työskentelevät arvioivat yleisen työkykynsä ja terveydentilansa hieman paremmaksi kuin muilla aloilla työskentelevät. Kasvatusalalla työskentelevät raportoivat myös muita vähemmän poissaoloja terveydentilan takia. (Onnismaa 2010, 8.) Muun muassa tähän tietoon nojautuen, uskon sivistysalalla työskentelevien kokevan fyysisen työhyvinvoinnin osa-alueen parempana, kuin terveysalalla työskentelevien. Työhyvinvointia tukevia tekijöitä molemmilla aloilla on aiempien tutkimusten mukaan positiivinen ilmapiiri työyhteisössä ja työyhteisöltä saatava tuki. Tämä tukee myös omaa hypoteesiaani työhyvinvoinnin voimavaroista molemmilla aloilla.

OAJ:n (2017) toteuttamassa opetusalan työolotutkimuksessa havaittiin opettajien olevan tyytymättömiä johtamiseen työpaikalla. Koulun henkilöstö koki etenkin tasa-arvoisen

kohtelun ja työssä lähiesimieheltä saatavan tuen laskeneen (Opetusalan ammattijärjestö 2017).

Toinen tutkimukseni hypoteesi liittyy tyytyväisyyteen työhyvinvoinnin johtamisesta.

Utriainen, Ala-Mursula ja Kyngäs (2015) toteavat terveysalan työntekijöiden kokevan hyvän johtamisen tukevan paljon työntekijän työhyvinvointia. Voisiko siis olla, että terveysalan työntekijät kokevat työhyvinvoinnin johtamisen toteutuvan hieman paremmin kuin sivistysalan työntekijät kokevat. Muodostan tästä tutkimukseni toisen hypoteesin.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä käsitellään työn ilon tunteeseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksissa on havaittu, miten työn ilon saavuttaminen helpottuu, kun työntekijä kokee tarpeeksi autonomiaa omassa työssään. Bettina Kubicek, Christian Korunka ja Sara Tement (2014) tutkivat hoitoalan työntekijöiden työn hallinnan tunteen kokemusta, johon liittyy vahvasti työn ilon kokemus. Tutkijat havaitsivat, miten liian vähäinen tai liian korkea autonomian tunne vaikuttaa negatiivisesti työn ilon kokemiseen. Työntekijät, jotka kokevat hallitsevansa työnsä kohtalaisen hyvin, kokevat myös enemmän työn iloa. (Kubicek, Korunka & Tement. 2014.) Aiempaan tutkimustietoon perustuen, kolmas hypoteesini on, että varsinkin koettu kompetenssi sekä positiivinen työyhteisön ilmapiiri vaikuttavat terveys- ja sivistysalan työntekijöiden työn ilon kokemukseen.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 4.1 AINEISTO

Tutkimuksessa käytetään Kuntien eläkelaitoksen (Keva) tutkijoiden Pekka Tonin ja Riku Perhoniemen vuonna 2014 keräämää kyselyaineistoa tutkimukseen Julkisen alan työhyvinvointi 2014. Julkisen alan työhyvinvointi -tutkimus on jatkumoa Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi -tutkimukseen. Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi -tutkimus on kerätty vuosina 2008–2012. Vuoden 2014 tutkimus on ensimmäinen julkisen alan työhyvinvointi -tutkimus. Tutkimuksessa on ollut mukana kaikki kunnallisen eläkelain henkilöasiakkaat, mukaan lukien valtion eläkelain mukaan vakuutetut opetushenkilöt. Tutkimuksen kohderyhmästä valittiin satunnaisotannalla edustava otos, huomioimalla ikä, sukupuoli sekä ammattiala. (Toni & Perhoniemi 2014, 14.) Työasema ja työsuhteen laatu eivät kuuluneet otoskriteereihin eli näiden muuttujien osalta on tapahtunut satunnaista tutkimusjoukkoon valikoitumista (Toni & Perhoniemi 2014, 15.) Aineisto on kerätty puhelinhaastattelulla. Vastaajia koko tutkimuksessa on 1500 kunta-alan työntekijää ja 500 kirkon alan työntekijää. Haastattelut on toteuttanut markkinatutkimusyritys. Yritys on noudattanut markkinointi- ja yhteiskuntatutkimuksen kansainvälisiä perussääntöjä. Yrityksen nimeä ei mainita. Aineisto on kerätty elo-syyskuussa 2014. (Toni & Perhoniemi 2014, 14.)

Julkisen alan työhyvinvointi 2014-tutkimuksen kyselylomakkeessa on 2 taustatietoa kartoittavaa kysymystä ja 35 varsinaista tutkimusväittämää. Muut taustatiedot kerättiin Kuntien eläkelaitoksen ylläpitämästä rekisteristä, josta löytyvät työnantajien luovuttamat palvelusuhdetiedot. (Toni & Perhoniemi 2014, 15.) Tutkimuksessa kunta-alan ammattialoja ovat sivistys-, sosiaali-, tekninen-, terveys- sekä hallinto- ja toimistotyön alat. Kirkon ammattialoja ovat hallinto- ja toimistotyöt, hautausmaat ja kirkon palvelutyö sekä seurakuntatyö. (Toni & Perhoniemi 2014, 17.)

Tämä tutkimus on rajattu tarkastelemaan terveys- ja sivistysalan ammattialojen työntekijöiden työhyvinvointia sekä työhyvinvoinnin johtamista. Terveysalan työntekijöitä vastasi tutkimukseen yhteensä 482 työntekijää eli 63 prosenttia koko vastaajajoukosta. Sivistysalan työntekijöitä vastasi tutkimukseen yhteensä 284 työntekijää eli 37 prosenttia koko vastaajajoukosta. Naisia terveys- ja sivistysalalla työskenteli yhteensä 630 ja miehiä 136. Tutkimusaineisto on siis vinoutunut sukupuolen mukaan, mikä tulee ottaa huomioon tuloksien



tarkastelussa. Vastaajien iät sijoittuvat ikävuosien 18–67 välille. Vastaajapopulaation sijoittuminen ikäluokkiin on esitelty taulukossa 1 (s.27).

Taulukko 1 Vastaajat ammattialojen, sukupuolen ja ikäjakauman mukaan

	N	%		N	%		N	%
<b>Ammattiala</b>			<b>Sukupuoli</b>			<b>Ikä</b>		
<b>Terveys</b>	482	63	<b>Nainen</b>	630	82	<b>18-29</b>	100	13
						<b>30-44</b>	270	35
<b>Sivistys</b>	284	37	<b>Mies</b>	136	18	<b>45-54</b>	206	27
						<b>55-67</b>	190	25
<b>Yhteensä</b>	766	100		766	100		766	100

Terveysalan työnimikkeitä tässä tutkimuksessa ovat perus- tai lähihoitaja, sairaanhoitaja, sairaala- tai hoitoapulainen, lääkäri sekä terveydenhoitaja. Sivistysalan ammattinimikkeitä ovat aineenopettaja, lehtori, luokanopettaja, opetusalan erityisasiantuntija, opinto-ohjaaja sekä kirjasto-, arkisto- tai museotyöntekijä.

Tutkimusväittämien joukosta valikoitui 26 väittämää, jotka ovat relevantteja tämän tutkimuksen kannalta. Kyselylomakkeen väittämät on jaettu tutkimuskysymyksien mukaan kahteen osioon; työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen. Työhyvinvointia käsittelevässä osiossa on yhteensä 18 väittämää. Väittämät on jaettu neljään kategoriaan. Kategoriat ovat nimeltään työn ilo, koettu kompetenssi, työyhteisö ja työympäristö sekä työkyky.

Työhyvinvoinnin johtamista koskevia väittämiä on yhteensä 8. Työhyvinvoinnin johtamisen mittaamista varten muodostettiin yksi summamuuttuja. Summamuuttujaan valikoitui 7 ilmiötä mittaavaa väittämää. Tämän lisäksi työhyvinvoinnin johtamista mitataan yhden väittämän avulla, joka käsittelee kehityskeskusteluiden toteutumista työpaikoilla. Taustamuuttujina käytetään kahta aiemmin mainittua ammattialaa, sukupuolta sekä ikää.

Väittämät, jotka mittaavat työhyvinvoinnin eri osa-alueita on jaettu edellisessä kappaleessa mainittuun neljään kategoriaan. Kategorioiden muodostumisessa on käytetty apuna Kevan tutkimusraportin mukaista väittämien kategorisointia, Ilmarisen (2004) työkykytalo -mallia sekä Otalan ja Ahosen (2005) työhyvinvoinnin portaot -mallia. Kategoriat on muodostettu valmiin aineiston pohjalta tämän tutkimuksen tarkoitukseen, joten kaikki neljä kategoriaa

eivät ole tasapainossa toistensa kanssa. Taulukossa 2 (s.29) esitellään neljä kategoriaa ja niihin kuuluvat tutkimusväittämät.

Työn ilo -kategoriaan valikoitui yksi väittämä, jonka avulla saadaan selville vastaajan mielipide työn ilon kokemuksesta työpaikalla. Väittämään vastattiin viisiportaisen likert-asteikon avulla. Vastausvaihtoehdot ovat: 1= täysin samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= melko eri mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Työn ilon -kategoria voidaan rinnastaa Otalan & Ahosen (2005) työhyvinvoinnin portaat -mallin ylimpään tasoon, eli henkisen hyvinvoinnin kokemiseen. Työn iloa kokeva työntekijä on sitoutunut työhön omien arvojen ja sisäisen draivin perusteella sekä kokee työn itselleen merkitykselliseksi.

Työntekijän koettua kompetenssia mitataan neljän väittämän avulla. Väittämiin vastattiin viisiportaisen likert-asteikon avulla. Vastausvaihtoehdot ovat: 1= täysin samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= melko eri mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Otalan ja Ahosen (2005) mallissa tämä kategoria kuvaa työntekijän psyykkistä hyvinvointia. Ilmarisen (2004) mallissa kategoria käsittelee työkykytalon toista ja kolmatta kerrosta. Kategoria käsittelee työntekijän osaamispääomaa ja kykyä vaikuttaa oman työn sisältöön, eli kykyä hyödyntää psykologisia voimavaroja työssä ja työyhteisössä.

Työyhteisöä ja työympäristöä käsittelevässä kategoriassa on yhteensä 9 väittämää. Kategoria käsittelee sosiaalista hyvinvointia Otalan ja Ahosen (2005) sekä Ilmarisen (2004) työhyvinvointia kuvaavissa malleissa. Väittämiin 6-13 vastattiin viisiportaisen likert-asteikon avulla. Vastausvaihtoehdot ovat: 1= täysin samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= melko eri mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Väittämän numero 14 vastausvaihtoehdot ovat kyllä, ei tai en osaa sanoa. Väittämään numero 14 vastattiin viisiportaisen likert-asteikon avulla. Vastausvaihtoehdot ovat= 1= selvästi parempaan, 2= jonkin verran parempaan, 3= kehitystä ei ole tapahtunut, 4= jonkin verran huonompaan ja 5= selvästi huonompaan.

Työkyky -kategoria rinnastetaan työntekijän terveyteen, toimintakykyyn ja turvallisuuden tarpeisiin, jotka löytyvät Otalan ja Ahosen (2005) sekä Ilmarisen (2004) malleista työhyvinvoinnin ”perustakerroksista”. Kategoriassa on yhteensä 4 väittämää, jotka mittaavat vastaajien työkykyä. Väittämiin vastattiin viisiportaisen likert-asteikon avulla. Vastausvaihtoehdot ovat: 1= täysin samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= melko eri mieltä ja 5= täysin eri mieltä

Taulukko 2 Työhyvinvoinnin kategoriat

Työhyvinvoinnin kategoriat			
<b>Työn ilo</b>  1. Tunnen työssäni innostusta ja työn iloa	<b>Koettu kompetenssi</b>  2. Osaamiseni on sopiva suhteessa työni vaatimuksiin 3. Esitän ideoita ja ajatuksia työni ja työyhteisöni kehittämiseksi 4. Minulla on hyvät voimavarat kohdata työssäni muutoksia ja uusia haasteita 5. Voin vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin	<b>Työyhteisö ja työympäristö</b>  6. Työyhteisössäni pystytään käsittelemään ja ratkaisemaan ristiriitoja 7. Työyhteisössäni on hyvä tai erinomainen ilmapiiri 8. Olen tyytyväinen tiedonkulkuun työyhteisössäni 9. Työyhteisössäni ihmisiin voi luottaa 10. Työyhteisössäni on riittävästi työntekijöitä 11. Työyhteisöni kehittää toimintatapojaan työn sujuvuuden parantamiseksi 12. Työyhteisössäni suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta 13. Työympäristöni mahdollistaa sujuvan ja turvallisen työskentelyn 14. Arvioi työhyvinvoinnin kehittymistä työyhteisössäsi viimeisen vuoden aikana. Kehitys on mennyt...	<b>Työkyky</b>  15. Työni ei ole henkisesti raskasta 16. Työni ei ole fyysisesti raskasta 17. Minulla on riittävästi aikaa saada työni tehdyksi 18. Tiedän saavani tukea työnantajalta ja työterveyshuollolta, jos työkykyni on vaarassa alentua

Väittämät, jotka käsittelevät työhyvinvoinnin johtamista muodostavat yhden summamuuttujan. Summamuuttuja muodostettiin pääkomponenttianalyysin avulla. Summamuuttujaan valikoitui seitsemän työhyvinvoinnin johtamista mittaavaa väittämää. Summamuuttujan lisäksi tutkittavilta kysytään, kuinka usein vastaaja käyvät kehityskeskustelun tai vastaavan esimiehensä kanssa.

Väittämiin 19–25 vastattiin viisiportaisen likert-asteikon avulla. Vastausvaihtoehdot ovat: 1= täysin samaa mieltä, 2= melko samaa mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= melko eri mieltä ja 5= täysin eri mieltä. Väittämään 26 vastattiin 1=kyllä tai 2=ei.

Summamuuttuja muodostettiin hyödyntämällä pääkomponenttianalyysiä, sillä tutkimuksessa halutaan olla varmoja siitä, että väittämät mittaavat juuri työhyvinvoinnin johtamista. Kaiser-Meyer-Olkin testin mukaan muuttujien välillä on riittävästi korrelaatiota summamuuttujien muodostamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että summamuuttujaan valikoitui väittämät, joihin tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet vastaavanlaisesti (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 215). Väittämät latautuivat kahdelle faktorille, joista päätettiin käyttää ainoastaan yhtä faktoria, sillä toinen faktori sai huomattavan pienet arvot ainoastaan kahdelle väittämälle. Kyseiset väittämät jätetään analyysistä kokonaan pois.

Työhyvinvoinnin johtamista mittaavat väittämät käsittelevät sitä, minkälainen työntekijän kokemus on johtamisesta, miten vuorovaikutteista johtaminen on, kuinka tasapuolisesti johtaminen tapahtuu sekä miten työntekijät kokevat työkyvyn kehittämisen tulevan johtamistasolla esille. Taulukossa 3 (s.30) esitellään työhyvinvoinnin johtamista käsittelevään summamuuttujaan kuuluvat tutkimusväittämät.

Taulukko 3 Työhyvinvoinnin johtamista käsittelevä summamuuttuja

Työhyvinvoinnin johtaminen
19. Olen tyytyväinen lähimmän esimieheni johtamistapaan 20. Saan esimieheltäni palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni 21. Koen esimiehen toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi 22. Työyhteisössäni esimies käsittelee henkilöstön kanssa työhön liittyviä muutoksia 23. Työyhteisössäni työt on organisoitu hyvin 24. Työnantajani kannustaa ammatilliseen kehittymiseen 25. Työyhteisössäni palkitaan hyvin tehdystä työstä

## 4.2 KVANTITATIIVISET TUTKIMUSMENETELMÄT

Tieteellisen toiminnan tavoitteet ovat yleisesti luoda teorioita ja selitysmalleja erilaisista ilmiöistä. Näiden ilmiöiden selittäminen, ymmärtäminen ja ennustaminen ovat tieteellisen toiminnan päämääriä. Perinteisen positiivisen ja määrällisen tutkimuksen traditiossa korostetaan näkemystä siitä, etteivät tutkijan omat subjektiiviset uskomukset tai näkemykset saisi vaikuttaa tutkimuksen toteuttamiseen tai tutkimuksesta saatujen tulosten tulkitsemiseen. Erilaiset lähestymistavat sopivat erilaisiin tutkimuksiin tapauskohtaisesti riippuen esimerkiksi tutkimusongelmasta ja -strategiasta. (Tähtinen ym. 2020, 11–12.)

Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen tutkimus päätettiin toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivisen tutkimuksen on tarkoitus tutkia empiiristä asiaa mitattavin ominaisuuksin, eli selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä (Tähtinen ym. 2020, 20). Kvantitatiivinen tutkimus vastaa muun muassa kysymyksiin mikä, missä ja paljonko. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksien havainnollistamiseksi hyödynnetään taulukoita ja kuvioita. Usein ollaan myös kiinnostuneita asioiden välisistä riippuvuuksista, joita pyritään yleistämään laajempaan populaatioon tilastollisen päättelyn keinoin. (Heikkilä 2014, 15.) Kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa kyselytutkimus, haastattelut ja valmiiden aineistojen tutkiminen (Heikkilä 2014, 13).

Tilastotieteellisillä analyysimenetelmillä on muutamia käyttökriteerejä. Yksi keskeisin kriteeri perustuu siihen, millaisella tasolla tai tarkkuudella tutkimuksen tutkimusongelmia ja niihin liittyviä ominaisuuksia eli muuttujia mitataan. Yleisesti mitattavat muuttujat voidaan jakaa kategorisiin ja numeerisiin muuttujiin. Kategorisia muuttujia ovat esimerkiksi ammatti-, kotipaikka- tai urheiluharrastusluokitukset. Luokat ovat luonteeltaan sellaisia, jotka sulkevat vastauksillaan toisiaan pois. Numeerisia muuttujia voidaan kuvailla reaaliluvuilla. Tällaisia muuttujia ovat esimerkiksi tulotasojen tai ikäluokkien kuvailu. Kategoriset ja numeeriset muuttujat jaotellaan vielä neljään mitta-asteikkoon, joita ovat laatuero-, järjestys-, välimatka ja suhdeasteikolliset muuttujat. Kaksi ensimmäistä soveltuvat kategoristen muuttujien mitta-asteikoiksi ja kaksi jälkimmäistä numeeristen muuttujien mitta-asteikoiksi. Tilastollista analyysimenetelmää valittaessa, on otettava huomioon muuttujien mitta-asteikko keskeisenä määrittelevänä tekijänä. (Tähtinen ym. 2020, 31.)

### 4.3 TILASTOLLINEN PÄÄTTELY

Riippuvuuksia ja eroja tutkittaessa tutkija muodostaa johtopäätöksiä, jotka perustuvat tilastollisiin testeihin. Testien avulla pyritään saamaan selville ennakkokäsitysten eli hypoteesien paikkaansa pitävyys tutkimuksen kohteena olevalta ryhmältä. Hypoteesin testaus tarvitaan, kun halutaan saada selville jotakin muuta kuin pelkkää kuvaavaa tietoa tutkimusaineistosta. Hypoteesit pohjautuvat aiempaan tutkimustietoon ja niiden perusteella pyritään ratkaisemaan tutkimuksen tutkimusongelma. Jotta voidaan olla varmoja, ettei tutkimustulokset johdu sattumasta, on varmistettava sattuman todennäköisyys muuttujien riippuvuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tilastollisten testien avulla selvitetään miten hyvin jokin ilmiö vaikuttaa tai on yhteydessä toiseen ilmiöön. (Heikkilä 2014, 180–181.)

Hypoteesien paikkaansa pitävyyttä tutkitaan merkitsevyystason, eli p-arvon tulkitsemisen kautta. P-arvo kertoo sen, olisiko nollahypoteesi, eli se mitä kyseisessä tutkimusongelmassa halutaan tutkia tarkoituksenmukaista hylätä. Nollahypoteesissa esitetään, ettei esimerkiksi kahdella tekijällä ole yhteyttä. Yleisesti merkitsevyystason, eli p-arvon raja-arvona on pidetty arvoa 0,05. Mitä lähempänä p-arvo on nollaa, sitä vähemmän tutkimuksen nollahypoteesi pitää paikkaansa. Tällöin p-arvon perusteella nollahypoteesi voisi olla tarkoituksenmukaista hylätä. Tutkija tekee tässä asiassa kuitenkin lopullisen päätöksen toteutetun analyysin pohjalta. P-arvo antaa tutkijalle varmuutta siitä, että otoksesta tehtävien virhepäätelmien riski perusjoukkoon suhteutettuna pienenee. (Tähtinen ym. 2020, 40–41.)

Tämä tutkimus täyttää monimuuttuja-aineiston erityispiirteet, joten tilastollinen tutkimusmenetelmä valittiin monimuuttujamenetelmät-testien joukosta. Jari Metsämuuronen (2005) määrittelee monimuuttujamenetelmien käyttöehdoiksi viisi tyypillistä piirrettä. Ensiksi aineisto on oletettavasti kerätty normaalisti jakautuneesta populaatiosta, joka on kerätty satunnaisotannalla. Normaalisti jakautunut populaatio tarkoittaa sitä, että vastaajajoukossa on melkein yhtä paljon esimerkiksi naisia ja miehiä. Satunnaisotannassa jokaisella perusjoukon jäsenellä on sama todennäköisyys tulla valituksi tutkimukseen. Toinen peruspiirre käsittelee vastaajilta saatuja tietoja. Monimuuttuja-aineistoon jokaiselta vastaajalta on kysytty useita tietoja sekä vastaajia on paljon. Analyysissä puuttuvien vastauksien vastaajia ei käsitellä lainkaan. Tämä on monimuuttuja-aineiston neljäs ehto. Kolmas piirre kuvastaa itse testin suorittamista. Monimuuttujamenetelmiä on hankalaa suorittaa ilman tilasto-ohjelmaa. Vaikka otoksen tulee olla suuri, tulos ei silti välttämättä anna aina parasta mahdollista lopputulosta tai se ei ole välttämättä totta. (Metsämuuronen 2005, 584–585.)

Tutkimuksen kahdessa ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä on tarkoitus tarkastella, onko ryhmien välisissä keskiarvoissa tilastollisia merkitseviä eroja. Halutaan siis selvittää, kuinka paljon kahden eri ryhmän mielipiteet eroavat toisistaan. Testiksi valikoitui näin ollen varianssianalyysi. Koska tutkimuksessa on kaksi tai useampi luokitteleva ilmiö, tilastollinen testi, jolla aineistoa analysoidaan, on useampisuuntainen varianssianalyysi. (Metsämuuronen 2005, 726–727.) Kolmannessa tutkimuskysymyksessä halutaan saada selville, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työn ilon kokemuksessa. Koska halutaan saada selville, mitkä selittävät tekijät selittävät tiettyä ilmiötä, valitaan tutkimusmenetelmäksi regressioanalyysi. (Metsämuuronen 2008, 85.) Regressioanalyysi soveltuu jonkin ilmiön kannalta vaikuttavien tekijöiden havainnointiin. Regressioanalyysin avulla voidaan selvittää, testata ja verrata selittäviä tekijöitä. (Metsämuuronen 2008, 87–88.) Koska tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita miten eri taustekijät vaikuttavat tutkimusväittämiin, voidaan tutkimusmenetelmät todeta sopiviksi tämän tutkimuksen tarkoituksiin (Metsämuuronen 2005, 725).

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten useampi toisistaan riippumatonta ryhmää eroaa yleistä työhyvinvointia mittaavien asenneväittämien suhteen sekä työhyvinvoinnin johtamista koskevien asenneväittämien suhteen. Koska työhyvinvointia mittaavia väittämiä oli useita, on tutkimuksen luotettavuuden kannalta mielekästä tiivistää aineistoa summamuuttujiksi. Summamuuttujat muodostettiin aiemmin mainittujen viiden kategoriaan jaoteltujen väittämien mukaisesti. Summamuuttujien reliabiliteettikerroin antoi jokaiselle summamuuttujalle  $\alpha > 0,6$ , jota pidettiin tutkimuksessa raja-arvona. Tähtisen ym. (2020) mukaan käyttäytymis- ja sosiaalitieteissä käytettävän reliabiliteettikertoimen tulisi vaihdella arvojen 0,6 ja 0,85 välillä, jotta summamuuttujan muodostamista voidaan pitää mielekkäänä. (Tähtinen ym.2020, 86.) Mitä parempi mittarin antama tulos on, sitä vähemmän se sisältää sattumasta johtuvia tekijöitä eli sitä tarkemmin mittari mittaa oikeaa asiaa (Tähtinen ym. 2020, 87).

Taulukoissa (Liitteet 1–6, s.87–90) esitellään vastaajapopulaation tärkeimmät tunnusluvut, josta käy ilmi perusteet testien suorittamiseen. Normaalijakaumatestissä käytetään raja-arvoina arvoja 2 ja -2. Kyseisten raja-arvojen sisällä pysyviä arvoja voidaan pitää lähes normaalisti jakautuneina. (Heikkilä 2014, 101.)

## 5 TULOKSET

### 5.1 MINKÄLAISEKSI TYÖNTEKIJÄT KOKEVAT TYÖHYVINVOINNIN?

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haetaan vastausta siihen, minkälaisena sivistys- ja terveysalan työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa. Tuloksista voidaan päätellä, että työntekijät kokevat voivansa pääsääntöisesti hyvin työssään. Katteoria, jossa on havaittavissa eniten hajontaa vastauksissa, on työyhteisöä ja työympäristöä käsittelevä katteoria ja sen vastausväittämät. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että ihmisten on helpompi vastata kysymyksiin, jotka kysyvät suoraan heihin itseensä vaikuttaviin tekijöihin (Ahola 2009).

#### 5.1.1 TYÖN ILO

Työn iloa mittaavia väittämiä oli ainoastaan yksi. Väittämään ”Tunnen työssäni innostusta ja työn iloa” vastasi yhteensä 764 työntekijää, joista terveysalan työntekijöitä oli 481 ja sivistysalan työntekijöitä 283. Työntekijöistä 18–29-vuotiaita oli 99, 30–44-vuotiaita 270, 45–54-vuotiaita 205 ja 55–67-vuotiaita 190. Naisten osuus vastaajista oli 628 vastaajaa ja miesten osuus 136 vastaajaa. Analyysistä poistettiin vastaajat, joiden vastauksissa oli puutteellisia tietoja. Taulukossa 4 (s.34) esitellään työn ilo- kategorian vastausjakauma ammattialojen mukaan. Luvut esitellään prosenttiosuuksina.

Taulukko 4 Työn ilo -kategorian vastausjakauma (%)

Väittämä	Ala	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	N
Tunnen työssäni innostusta ja työn iloa	Sivistys	32	50	16	2	0	283
	Terveys	23	49	21	6	1	481
	Yhteensä	26	49	19	5	1	764

Ammattialojen välisessä tarkastelussa havaitaan tilastollisesti merkitsevä eroavuus työn ilon ja innostuksen kokemuksessa. Sivistysalan työntekijät (ka. 1,88) kokivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,001$ ) enemmän innostusta ja työn iloa työssään, kuin terveysalan työntekijät (ka. 2,13)  $F(1, 720 = 11,271 ; p < 0,001)$ . Sivistysalan työntekijöistä 82 % oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että tuntee innostusta ja työn iloa työssään. Terveysalan työntekijöistä 72 % oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa. Luku oli 10 prosenttiyksikköä pienempi kuin sivistysalan työntekijöillä. Sivistysalan työntekijöistä en



samaa enkä eri mieltä väitteen kanssa oli 16 % vastaajista. Terveysalan työntekijöistä puolestaan 21 %. Melko eri mieltä väitteen kanssa sivistysalan työntekijöistä oli 2 % ja terveysalan työntekijöistä 6 %. Sivistysalan työntekijöistä kukaan ei ollut väitteen kanssa eri mieltä, kun taas terveysalan työntekijöistä 1 % vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa.

Sukupuolella havaittiin myös tilastollisesti merkitsevä eroavuus innostuksen ja työn ilon kokemuksessa työssään. Naiset (ka. 2,02) kokivat tilastollisesti merkitsevästi enemmän innostusta ja työn iloa työssään kuin miehet (ka. 2,11).  $F(1, 720 = 3,904 ; p= 0,049)$ . Testin mukaan ammattiala ja sukupuoli saivat myös tilastollisesti merkitsevän yhdysvaikutuksen työn ilo ja innostus -kategoriassa,  $F(1, 720 = 2,678 ; p=0,045)$ . Tulosta täytyy tarkastella varoen, sillä se on hyvin lähellä p-arvon raja-arvoa. Sivistysalalla naiset (ka. 1,77) kokivat enemmän työn iloa ja innostusta kuin miehet (2,11). Ikä ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työn ilon kokemiseen työssä. Taulukossa 5 (s.35) esitellään työn ilo -kategorian vastauksien keskiarvojakaumat ja kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset.

Taulukko 5 Työn ilo -kategorian vastauksien keskiarvojakaumat sekä kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset

Työn ilo						
	Ala	Nainen	Mies	Yhteensä		
Keskiarvo	Terveys	2,14	2,10	2,13		
	Sivistys	1,77	2,11	1,88		
	Yhteensä	2,02	2,11	2,04		
Muuttuja	Neliösumma	df	Keskineliövirhe	F	p-arvo	Jäännösarvo
Ammattiala	7,500	1	7,500	11,271	0,001	0,037
Ikä	2,485	3	0,828	1,245	0,292	0,005
Sukupuoli	2,581	1	2,581	3,904	0,049	0,005
Ammattiala*Ikä	2,803	3	0,934	1,404	0,240	0,006
Ammattiala*Sukupuoli	2,678	1	2,678	4,050	0,045	0,006
Error	479,091	720	0,665			
Total	3520,000	728				
Corrected Total	494,923	727				

a. R Squared = ,032 (Adjusted R Squared= ,023)

b. R Squared = ,038 (Adjusted R Squared = ,029)

c. R Squared = ,048 (Adjusted R Squared = ,039)

d. R Squared = ,062 (Adjusted R Squared = ,050)

### 5.1.2 KOETTU KOMPETENSSI

Työntekijän koetun kompetenssin mittaamista varten muodostettiin summamuuttuja neljästä ilmiötä mittaavasta väittämästä. Väittämät esitellään liitteessä 2 (s.74). Koettua kompetenssia mittaavaan osioon vastasi yhteensä 762 työntekijää, joista terveysalan työntekijöitä oli 479 ja sivistysalan työntekijöitä 283. Työntekijöistä 18–29-vuotiaita oli 99, 30–44-vuotiaita 268, 45–54-vuotiaita 206 ja 55–67-vuotiaita 189. Naisia vastaajista oli 626 ja miehiä 136. Analyysistä poistettiin vastaajat, joiden vastauksissa oli puutteellisia tietoja. Taulukossa 6 (s.36) esitellään koettu kompetenssi - kategorian väittämien vastausjakauma ammattialojen mukaan. Luvut esitellään prosenttiosuuksina.

Taulukko 6 Koettu kompetenssi -kategorian väittämien vastausjakauma (%)

Väittämä	Ala	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	N
<b>Osaaminen on sopiva suhteessa työn vaatimuksiin</b>	Sivistys	44	46	8	1	1	284
	Terveys	32	51	12	4	0	481
	Yhteensä	37	49	11	3	0	765
<b>Esitän ideoita ja ajatuksia työni ja työyhteisöni kehittämiseksi</b>	Sivistys	26	54	16	3	1	283
	Terveys	20	49	26	5	1	481
	Yhteensä	22	51	22	4	1	764
<b>Minulla on hyvät voimavarat kohdata työssäni muutoksia ja uusia haasteita</b>	Sivistys	29	53	14	4	0	284
	Terveys	30	50	15	5	0	482
	Yhteensä	30	51	15	4	0	766
<b>Voin vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin</b>	Sivistys	27	41	23	9	1	284
	Terveys	12	38	35	13	2	481
	Yhteensä	18	39	30	11	2	765

Yleisesti katsottuna, työntekijät kokivat työssään oman kompetenssinsa hyväksi. ”Voin vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin” oli ainut väittämä, joka sai eniten melko eri mieltä tai täysin eri mieltä vastauksia. Tähänkin vastasi sivistysalan työntekijöistä yhteensä vain 10 % työntekijöistä ja terveysalan työntekijöistä yhteensä 15 %.

Kyselyn mukaan ammattiala oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä kokemukseen siitä, minkälaiseksi työntekijä koki oman kompetenssinsa työssään. Sivistysalan työntekijät (ka. 1,94) kokivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,001$ ) paremmaksi kompetenssin työssään kuin terveysalan työntekijät (ka.2,14)  $F(1, 720 = 12,405 ; p < 0,001)$ . Koska kyseessä oli summamuuttuja, haluttiin selvittää, mikä tekijä tai tekijät erityisesti eroavat työntekijäryhmien välillä kompetenssin kokemuksessa. Eroavaisuutta tutkittiin riippumattomien ryhmien T-testin avulla, sillä oltiin kiinnostuneita kahden ryhmän keskiarvojen vertailusta. Testissä kävi ilmi, että sivistysalan työntekijät (järjestyslukujen ka. 1,98) esittävät tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,001$ ) enemmän ideoita ja ajatuksia työn ja työyhteisön kehittämiseksi kuin terveysalan työntekijät (järjestyslukujen ka. 2,20),  $t(762) = -3,455; p < 0,001$ . Sivistysalan työntekijöistä 80 % kertoi olevansa täysin tai melko samaa mieltä väitteen kanssa. Terveysalan työntekijöistä 69% vastaajista koki olevansa täysin tai melko samaa mieltä asian kanssa. Ammattialojen välillä eroavaisuutta melko tai täysin eri mieltä vastauksien kanssa oli ainoastaan 2 prosenttiyksikköä.

Toinen eroava tekijä löytyi sukupuolten välisistä eroista suhteessa koettuun kompetenssin. Miehet (ka. 1,92) kokivat kompetenssin paremmaksi kuin naiset (ka. 2,10),  $F(1, 720 = 4,908 ; p = 0,027)$ . Seuraavaksi selvitettiin, mikä summamuuttujan väittämistä erosi tilastollisesti merkitsevästi sukupuolten välillä. Eroavaisuutta tutkittiin riippumattomien ryhmien T-testin avulla, sillä oltiin kiinnostuneita kahden ryhmän keskiarvojen vertailusta. Testissä kävi ilmi, että miehet (järjestyslukujen ka. 2,15) pystyvät vaikuttamaan tilastollisesti merkitsevästi enemmän omaan työhön liittyviin asioihin kuin naiset (järjestyslukujen ka. 2,45),  $t(763) = -3,265 ; p=0,004$ . Ikä ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä kompetenssin kokemukseen työssä. Taulukossa 7 (s.38) esitellään kompetenssi -kategorian vastauksien keskiarvojakaumat ja kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset.

Taulukko 7 Koettu kompetenssi -kategorian vastauksien keskiarvojakaumat sekä kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset

Koettu kompetenssi						
	Ala	Nainen	Mies	Yhteensä		
Keskiarvo	Terveys	2,16	2,01	2,14		
	Sivistys	1,97	1,87	1,94		
	Yhteensä	2,10	1,92	2,07		
Muuttuja	Neliösumma	df	Keskineliövirhe	F	P-arvo	Jäännösarvo
Ammattiala	3,955	1	3,955	12,405	0,001	0,015
Ikä	1,955	3	0,652	2,044	0,106	0,008
Sukupuoli	1,592	1	1,592	4,908	0,027	0,006
Ammattiala*Ikä	1,266	3	0,422	1,324	0,265	0,005
Ammattiala*Sukupuoli	0,056	1	0,056	0,175	0,676	0,000
Error	479,091	720	0,665			
Total	3520,000	728				
Corrected Total	494,923	727				

a. R Squared = ,032 (Adjusted R Squared = ,023)

b. R Squared = ,038 (Adjusted R Squared = ,029)

c. R Squared = ,048 (Adjusted R Squared = ,039)

d. R Squared = ,062 (Adjusted R Squared = ,053)

### 5.1.3 TYÖYHTEISÖ JA TYÖYMPÄRISTÖ

Työntekijän näkemyksiä työyhteisöstä ja työympäristöstä mitattiin summamuuttujan avulla, joka muodostettiin yhdeksän ilmiötä mittaavan väittämän avulla. Väittämät esitellään liitteessä 3 (s.75). Työyhteisöä ja työympäristöä mittaavaan osioon vastasi yhteensä 746 työntekijää, joista terveysalan työntekijöitä oli 472 ja sivistysalan työntekijöitä 274. Terveysalan työntekijöistä 18–29-vuotiaita oli 74, 30–44-vuotiaita 158, 45–54-vuotiaita 121 ja 55–67-vuotiaita 119. Sivistysalan työntekijöistä 18–29-vuotiaita oli 21, 30–44-vuotiaita 106, 45–54-vuotiaita 83 ja 56–67-vuotiaita 64. Naisia vastaajista oli 613 ja miehiä 133. Analyysistä poistettiin vastaajat, joiden vastauksissa oli puutteellisia tietoja. Taulukossa 8 (s.39) esitellään työyhteisö ja työympäristö -kategorian väittämien vastausjakauma ammattialojen mukaan. Luvut esitellään prosenttiosuuksina.

Taulukko 8 Työyhteisö ja työympäristö -kategorian väittämien vastausjakauma (%)

Väittämä	Ala	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	N
<b>Työyhteisössäni pystytään käsittelemään ja ratkaisemaan ristiriitoja</b>	Sivistys	11	39	34	13	3	283
	Terveys	11	44	26	16	4	480
	Yhteensä	11	42	29	15	3	763
<b>Työyhteisössäni on hyvä tai erinomainen ilmapiiri</b>	Sivistys	22	51	18	7	1	284
	Terveys	22	47	22	9	1	481
	Yhteensä	22	48	20	8	1	765
<b>Olen tyytyväinen tiedonkulkuun työyhteisössäni</b>	Sivistys	12	51	18	7	1	284
	Terveys	9	37	34	18	3	482
	Yhteensä	10	40	31	17	3	766
<b>Työyhteisössäni ihmisiin voi luottaa</b>	Sivistys	31	51	13	2	1	282
	Terveys	24	49	19	7	2	479
	Yhteensä	27	50	17	5	1	761
<b>Työyhteisössäni on riittävästi työntekijöitä</b>	Sivistys	21	32	20	22	5	283
	Terveys	11	23	20	29	18	481
	Yhteensä	15	26	20	26	13	764
<b>Työyhteisöni kehittää toimintatapojaan työn sujuvuuden parantamiseksi</b>	Sivistys	13	50	25	10	1	283
	Terveys	12	46	28	11	2	481
	Yhteensä	13	48	27	11	1	764
<b>Työyhteisössäni suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta</b>	Sivistys	27	47	19	6	0	281
	Terveys	17	49	21	11	2	481
	Yhteensä	21	48	21	9	1	762
<b>Työympäristöni mahdollistaa sujuvan ja turvallisen työskentelyn</b>	Sivistys	26	50	13	8	2	284
	Terveys	19	44	22	13	3	481
	Yhteensä	21	46	19	11	3	765

		Selvästi parempa an	Jonkin verran parempa an	Kehityst ä ei ole tapahtun ut	Jonkin verran huonompa an	Selvästi huonompa an	N
<b>Arvioi työhyvinvoinnin kehittymistä työyhteisössäsi viimeisen vuoden aikana. Kehitys on mennyt...</b>	Sivistysal a	4	35	41	14	5	278
	Terveysal a	6	32	37	17	7	480
	Yhteensä	5	33	38	16	6	758

Työyhteisö ja työympäristö -kategorian vastauksissa oli havaittavissa enemmän hajontaa kuin työn ilo- ja koettu kompetenssi -kategorioissa. Kategoriassa vastattiin eniten en samaa enkä eri mieltä -vastauksia. Etenkin terveysalan työntekijä kokivat, ettei työyhteisössä ole riittävästi työntekijöitä. 47 % vastaajista oli melko tai täysin eri mieltä kyseisen väittämän kanssa. Sivistysalalla vastaava prosenttiluku oli 27 %. Huomionarvoista oli myös se, että työhyvinvoinnin kehittymisestä työyhteisössä kysyttäessä, melko moni vastaajista koki, ettei työhyvinvointi ole kehittynyt tai se on kehittynyt negatiiviseen suuntaan. Sivistysalan työntekijöistä 41 % ja terveysalan työntekijöistä 37 % koki, ettei kehitystä ole tapahtunut. Sivistysalan työntekijöistä 19 % ja terveysalan työntekijöistä 24 % vastasi työhyvinvoinnin kehittyneen työyhteisössä jonkin verran tai selvästi huonompaan suuntaan.

Testien perusteella kaikki kolme taustamuuttujaa olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työyhteisön ja työympäristön vaikutuksesta vastaajan työhyvinvoinnin kokemuksessa. Ammattialalla havaittiin vahvin tilastollisesti merkitsevin yhteys. Sivistysalan työntekijät (ka. 2,30) kokivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,001$ ) toimivimmiksi oman työyhteisönsä ja työympäristönsä, kuin terveysalan työntekijät (ka.2,52),  $F(1, 720 = 16,691 ; p < 0,001)$ . Koska kyseessä oli summamuuttuja, haluttiin selvittää, mikä tai mitkä tekijät erityisesti erosivat työntekijäryhmien välillä. Eroavaisuutta tutkittiin riippumattomien ryhmien T-testin avulla, sillä oltiin kiinnostuneita kahden ryhmän keskiarvojen vertailusta. Testissä kävi ilmi, että sivistysalan työntekijät (järjestyslukujen ka. 2,09) kokivat heidän työympäristönsä mahdollistavan sujuvamman ja turvallisen työskentelyn tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,001$ ) paremmin, kuin terveysalan työntekijät mielestä (järjestyslukujen ka. 2,38),  $t(763) = -3,897; p < 0,001$ . Tämän lisäksi sivistysalan työpaikoilla (järjestyslukujen ka. 2,06) suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,002$ ) paremmin kuin terveysalan työpaikoilla. (järjestyslukujen ka. 2,31),  $t(760) = -3,661; p=0,002$ . Tyytyväisyys tiedonkulkuun työyhteisössä ei eroa tilastollisesti merkitsevästi ammattialojen välillä, mutta kun tarkasteltiin vastausprosenttijakaumia, havaittiin mielipiteissä hajontaa. Terveysalan

työntekijöistä 21 % ja sivistysalan työntekijöistä 8 % vastaajista oli melko tai täysin eri mieltä väittämän “olen tyytyväinen tiedonkulkuun työyhteisössäni” kanssa.

Iällä  $F(3, 720 = 4,002, p=0,007)$  havaittiin tilastollisesti merkitsevää eroa vastaajapopulaation kokemuksessa työyhteisön ja työympäristön vaikutuksesta työhyvinvointiin. Ikäluokkien välinen ero havaittiin keskiarvovertailujen perusteella. 18-29-vuotiaat vastaajat (ka. 2,30) erosivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,018$ ) 55–67-vuotiaista vastaajista (ka. 2,53).

Nuoremmat vastaajat kokivat oman työyhteisön ja työympäristön tukevan omaa työhyvinvointia paremmin, kuin vanhemmat vastaajat kokivat.

Sukupuolen vertailussa miehet (ka. 2,27) vastasivat saavan enemmän tukea omasta työyhteisöstä ja työympäristöstä hyvinvointiinsa tilastollisesti merkitsevästi  $F(1, 720 = 5,060 ; p=0,025)$  enemmän kuin naiset (ka. 2,48). Summamuuttujan sisältä löytyviä eroavaisuuksia tutkittiin riippumattomien ryhmien T-testin avulla. Testin perusteella todettiin, että naiset ja miehet eroavat tilastollisesti merkitsevästi kolmen summamuuttujasta löytyvän väittämän kohdalla. Miesten (järjestyslukujen ka. 2,06) mukaan heidän työpaikalla suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta tilastollisesti merkitsevästi paremmin kuin naisten mielestä (järjestyslukujen ka. 2,25),  $t(763) = -2,228 ; p=0,011$ . Miesten (järjestyslukujen ka. 1,96) mukaan heidän työympäristönsä mahdollisti sujuvamman ja turvallisemman työskentelyn tilastollisesti merkitsevästi paremmin kuin naisten (järjestyslukujen ka. 2,34) työpaikoilla,  $t(763) = -4,081 ; p<0,001$ . Miehet (järjestyslukujen ka. 2,83) myös kokivat työyhteisön työhyvinvoinnin kehittyneen tilastollisesti merkitsevästi hieman parempaan suuntaan kuin naiset (järjestyslukujen ka. 2,85) työpaikoilla  $t(756) = -0,177 ; p=0,017$ . Taulukossa 9 (s.42) esiteltynä työyhteisö ja työympäristö -kategorian vastauksien keskiarvojakaumat ja kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset.

Taulukko 9 Työyhteisö ja työympäristö -kategorian vastauksien keskiarvojakaumat ja kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset

Työyhteisö ja työympäristö								
	Ala	18-29	30-44	45-54	55-67	Ala	Nainen	Mies
Keskiarvo								
	Terveys	2,36	2,36	2,57	2,59	Terveys	2,54	2,37
	Sivistys	2,11	2,23	2,33	2,44	Sivistys	2,34	2,22
	Yhteensä	2,30	2,40	2,47	2,53	Yhteensä	2,48	2,27
Muuttuja		Neliösumma		df	Keskineliövirhe	F	p-arvo	Jäännösarvo
Ammattiala		6,467		1	6,467	16,691	0,001	0,023
Ikä		4,675		3	0,652	4,022	0,007	0,016
Sukupuoli		1,976		1	1,976	5,060	0,025	0,007
Ammattiala*Ikä		2,803		3	0,934	1,404	0,240	0,006
Ammattiala*Sukupuoli		0,101		1	0,101	0,258	0,611	0,000
Error		479,091		720	0,665			
Total		3520,000		728				
Corrected Total		494,923		727				
a.R Squared = ,032 (Adjusted R Squared= ,023)								
b. R Squared = ,038 (Adjusted R Squared = ,029)								
c. R Squared = ,048 (Adjusted R Squared = ,039)								
d. R Squared = ,062 (Adjusted R Squared = ,053)								

### 5.1.4 TYÖKYKY

Työntekijöiden näkemyksiä omasta työkyvystä varten muodostettiin summamuuttuja neljästä asiaa mittaavasta väittämästä. Väittämät esitellään liitteessä 4 (s.75). Työkykyä mittaavaan osioon vastasi yhteensä 751 työntekijää, joista terveysalan työntekijöitä oli 462 ja sivistysalan työntekijöitä 266. Työntekijöistä 18–29-vuotiaita oli 97, 30–44-vuotiaita 269, 45–54-vuotiaita 201 ja 55–67-vuotiaita 184. Vastaajista naisia oli 616 ja miehiä 135. Analyysistä poistettiin vastaajat, joiden vastauksissa oli puutteellisia tietoja. Taulukossa 10 (s. 43) esitellään työkyky-kategorian väittämien vastausjakauma ammattialojen mukaan. Luvut esitellään prosenttiosuuksina.



Taulukko 10 Työkyky -kategorian väittämien vastausjakaumat (%)

Väittämä	Ala	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	N
<b>Työni ei ole henkisesti raskasta</b>	Sivistys	4	19	16	41	20	284
	Terveys	2	14	16	37	31	482
	Yhteensä	3	16	16	38	27	766
<b>Työni ei ole fyysisesti raskasta</b>	Sivistys	31	36	19	12	2	284
	Terveys	13	21	11	29	26	482
	Yhteensä	20	27	14	23	17	766
<b>Minulla on riittävästi aikaa saada työni tehdyksi</b>	Sivistys	13	33	25	21	7	283
	Terveys	8	24	28	29	11	482
	Yhteensä	10	28	27	26	10	765
<b>Tiedän saavani tukea työnantajalta ja työterveyshuolloilta, jos työkykyni on vaarassa alentua</b>	Sivistys	32	41	20	6	1	282
	Terveys	29	36	21	11	2	478
	Yhteensä	30	38	21	9	2	760

Kyselyn mukaan ammattiala ja sukupuoli oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työntekijän työkyvyn kokemukseen. Sivistysalan työntekijät (ka. 2,36) kokivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,001$ ) paremmaksi työkykynsä kuin terveysalan työntekijät (ka. 2,62),  $F(1, 720 = 20,616; p < 0,001)$ . Tämän lisäksi miehet (ka.2,36) kokivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,001$ ) paremmaksi työkykynsä kuin naiset (ka. 2,62),  $F(1, 720 = 32,991; p<0,001)$ . Ikä ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä summamuuttujaan ( $p=0,077$ ). Väittämä “minulla on riittävästi aikaa saada työni tehdyksi” sai paljon hajontaa vastaajien mielipiteissä.

Terveysalan työntekijöistä suurehko osa (40 %) oli sitä mieltä, ettei heillä välttämättä ole tarpeeksi aikaa saada työtään tehdyksi. Sivistysalan työntekijöillä vastaava prosenttiuku ei ole aivan yhtä korkea, mutta kuitenkin 28 %.

Koska kyseessä oli summamuuttuja, haluttiin selvittää, mikä tekijä tai tekijät erityisesti eroavat työntekijäryhmien sekä sukupuolten välillä työkyvyn kokemuksessa. Eroavuutta tutkittiin riippumattomien ryhmien T-testin avulla. Havaittiin, miten terveysalan työntekijät (järjestyslukujen ka. 2,62) eroavat tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,001$ ) sivistysalan työntekijöistä (järjestyslukujen ka. 2,36) siinä, kuinka paljon työn fyysinen puoli vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemuksessa,  $t(764) = -12,032; p < 0,001$ . Tämän lisäksi terveysalan

työntekijät (järjestyslukujen ka. 2,62) erosivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,001$ ) sivistysalan työntekijöistä (järjestyslukujen ka. 2,36) siinä, miten työntekijät kokevat työnantajalta tai työterveyshuollolta saadun tuen työkyvyn mahdollisesti alentuessa vaikuttavan työhyvinvointiin,  $t(756) = 2,893$ ;  $p=0,005$ . Terveysalan työntekijät kokivat työnsä fyysisesti raskaammaksi, kuin sivistysalan työntekijät. Terveysalan vastaajista 29 % oli melko eri mieltä ja 26 % täysin eri mieltä väittämän ”työni ei ole fyysisesti raskasta” kanssa. Yhteensä siis 55 % terveysalan työntekijöistä koki työnsä raskaaksi, kun sama prosenttiluku sivistysalan työntekijöillä oli 14. Terveysalan työntekijät eivät ole myöskään aivan yhtä varmoja saamastaan tuesta työnantajalta ja työterveyshuollolta, mikäli kokevat työkykynsä olevan vaarassa alentua. Sivistysalan työntekijöistä täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa oli yhteensä 73 %, kun taas terveysalan työntekijöistä 65 %.

Sukupuolten välillä löytyi tilastollisesti merkitseviä eroavuuksia kahden tutkimusväittämän kohdalla. Naiset (järjestyslukujen ka. 2,60) eroavat tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,001$ ) miehistä (järjestyslukujen ka. 2,20), siinä, kuinka työn fyysisen puoli vaikuttaa kokemukseen omasta työhyvinvoinnista,  $t(764) = -6,542$ ;  $p < 0,001$ . Tämän lisäksi naiset (järjestyslukujen ka. 2,60) erosivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,002$ ) miehistä (järjestyslukujen ka. 2,30), siinä, miten työntekijät kokivat työnantajalta tai työterveyshuollolta saadun tuen työkyvyn mahdollisesti alentuessa vaikuttavan työhyvinvointiin,  $t(758) = -2,956$ ;  $p=0,003$ . Naiset kokivat työnsä fyysisesti raskaampana kuin miehet. Naiset kokivat myös, etteivät he ole varmoja saamastaan tuesta, jos oma työkyky olisi vaarassa heikentyä. Työn henkinen raskaus ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä minkään taustamuuttujan kanssa.

Vastausjakaumasta on kuitenkin havaittavissa, että molempien ammattialojen työntekijät kokivat työnsä henkisesti raskaaksi. Sivistysalan työntekijöistä yli puolet vastaajista (61 %) koki työnsä raskaaksi. Terveysalan työntekijöistä puolestaan niin ikään yli puolet vastaajista (68 %) raportoi työn henkisesti raskaaksi. Taulukossa 11 (s.45) esitellään työkyky -kategorian vastauksien keskiarvojakaumat ja kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset.

Taulukko 11 Työkyky -kategorian vastauksien keskiarvojakaumat ja kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset

Työkyky						
	Ala	Naiset	Miehet	Yhteensä		
Lukumäärä	Terveys	2,66	2,29	2,62		
	Sivistys	2,46	2,14	2,36		
	Yhteensä	2,60	2,20	2,49		
Muuttuja	Neliösumma	df	Keskineliövirhe	F	p-arvo	Jäännösarvo
Ammattiala	7,280	1	7,280	20,616	0,001	0,028
Ikä	2,423	3	0,808	2,288	0,077	0,009
Sukupuoli	11,300	1	11,300	32,991	0,001	0,044
Ammattiala*Ikä	1,292	3	0,431	1,220	0,301	0,005
Ammattiala*Sukupuoli	0,012	1	0,012	0,034	0,853	0,000
Error	479,091	720	0,665			
Total	3520,000	728				
Corrected Total	494,923	727				

a. R Squared = ,032 (Adjusted R Squared= ,023)

b. R Squared = ,038 (Adjusted R Squared = ,029)

c. R Squared = ,048 (Adjusted R Squared = ,039)

d. R Squared = ,062 (Adjusted R Squared = ,053)

## 5.2 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, minkälaiseksi työntekijät kokevat työhyvinvoinnin johtamisen omalla työpaikallaan. Työhyvinvoinnin johtamista varten muodostettiin summamuuttuja, johon valikoitui seitsemän tutkimusväittämää.

Summamuuttujan lisäksi työhyvinvoinnin johtamista tutkitaan yhden väittämän avulla, jossa kysyttiin, käykö vastaaja säännöllisesti esimiehen kanssa etukäteen suunnitellun

kehityskeskustelun tai vastaavan. Työhyvinvointia mittaavaan osioon vastasi yhteensä 742 työntekijää, joista terveysalan työntekijöitä oli 469 ja sivistysalan työntekijöitä 273.

Vastaajista naisia oli 612 ja miehiä 130. Vastaajista 18–29-vuotiaita oli 98, 30–44-vuotiaita 267, 45–54-vuotiaita 199 ja 55–67-vuotiaita 178. Analyysistä poistettiin vastaajat, joiden vastauksissa oli puutteellisia tietoja. Taulukossa 12 (s. 46) esitellään työhyvinvoinnin johtaminen -kategorian väittämien vastausjakauma ammattialojen mukaan. Luvut esitellään prosenttiosuuksina.

Taulukko 12 Työhyvinvoinnin johtaminen -kategorian väittämien vastausjakaumat (%)

Väittämä	Ala	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	N
<b>Olen tyytyväinen lähimmän esimieheni johtamistapaan</b>	Sivistys	26	42	16	11	5	284
	Terveys	22	38	20	15	5	480
	Yhteensä	23	39	19	13	5	761
<b>Saan esimieheltäni palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni</b>	Sivistys	17	29	31	14	6	284
	Terveys	16	33	27	18	5	479
	Yhteensä	16	32	29	17	6	757
<b>Koen esimiehen toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi</b>	Sivistys	35	32	21	8	3	284
	Terveys	23	37	22	11	6	478
	Yhteensä	28	35	22	10	5	758
<b>Työyhteisössäni esimies käsittelee henkilöstön kanssa työhön liittyviä muutoksia</b>	Sivistys	28	43	17	10	2	284
	Terveys	27	39	19	9	5	482
	Yhteensä	27	40	18	9	4	754
<b>Työyhteisössäni työt on organisoitu hyvin</b>	Sivistys	15	52	23	9	1	284
	Terveys	12	47	27	13	2	482
	Yhteensä	13	49	26	11	1	766
<b>Työnantajani kannustaa ammatilliseen kehittymiseen</b>	Sivistys	28	38	20	11	2	284
	Terveys	28	42	19	9	2	481
	Yhteensä	28	40	20	10	2	763

<b>Palkitaan hyvin tehdystä työstä</b>	Sivistys	4	21	34	31	9	281
	Terveys	4	16	29	31	19	482
	Yhteensä	4	18	31	31	15	760
<b>Väittämä</b>	<b>Ala</b>	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>				<b>N</b>
<b>Käytkö säännöllisesti esimiehen kanssa etukäteen suunnitellun kehityskeskustelun tai vastaavan?</b>	Sivistys	76	23				284
	Terveys	74	26				479
	Yhteensä	75	25				761

Kaksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan yksikään taustamuuttuja ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työhyvinvoinnin johtamista koskeviin väittämiin.

Keskiarvojakaumasta voidaan huomata miesten (ka 2,38) kokemus hieman onnistuneemmasta työhyvinvoinnin johtamisesta, kuin naisten (ka. 2,52) mielestä. Ikäjakaumaa tarkasteltaessa huomattiin nuorempien vastaajien kokevan työhyvinvoinnin johtamisen hieman onnistuneempana kuin vanhempien vastaajat kokevat. 18–29-vuotiaiden vastauskeskiarvo oli 2,34 ja 55–67-vuotiaisiin päästäessä keskiarvo huononi lukuun 2,56.

Väittämäkohtaisia vastausjakaumia tarkasteltaessa havaittiin pääsääntöisesti positiivisia tuloksia. Työntekijöiltä kysyttiin tyytyväisyyttä lähimmän esimiehen johtamistavasta, joka molempien ammattialojen kokemuksen mukaan nähdään onnistuneena. Molemmilla ammattialoilla täysin tai melko samaa mieltä asiasta oli yli 50 % vastaajista. Sivistysalan työntekijöiden vastausprosentti kyseiseen väittämään ylsi melkein 70 % tuntumaan. Molempien ammattialojen vastaajat kokivat, että työhyvinvoinnin johtaminen oli onnistunutta työpaikoilla, sivistysalan työntekijät olivat hieman tyytyväisempiä, kuin terveysalan työntekijät. Työntekijät kuitenkin kokivat, ettei palkitseminen hyvin tehdystä työstä toteudu heidän työpaikoillaan. 50 % terveysalan työntekijöistä ja 40 % sivistysalan työntekijöistä oli melko tai täysin eri mieltä väittämän ”palkitaan hyvin tehdystä työstä” kanssa. Kyseisessä väittämässä oli havaittavissa suurin eroavaisuus ammattialojen välillä, sillä sivistysalan työntekijät kokivat saavansa palkkion hyvin tehdystä työstä hieman useammin, kuin terveysalan työntekijät kokivat. Toisaalta sivistysalan työntekijöistä 34 % ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Toinen hieman negatiivisempia tuloksia aiheuttanut väittämä koski palautteen saamista työstään. 20 % sivistysalan työntekijöistä ja 23 % terveysalan työntekijöistä oli melko tai täysin samaa mieltä, etteivät työntekijät koe saavansa tarpeeksi palautetta työstään.

Vastaajilta kysyttäessä kehityskeskustelujen säännöllisistä toteutumisista, molemmat ammattialat raportoivat miltei samanarvoiset luvut. Molempien ammattialojen työntekijöistä 75 % kertoi käyvänsä säännöllisesti esimiehen kanssa etukäteen suunnitellun kehityskeskustelun tai vastaavan. Näin ollen 25 % vastaajista ei käy kehityskeskustelua esimiehensä kanssa. Taulukossa 13 (s.48) esitellään työhyvinvoinnin johtaminen -kategorian keskiarvojakaumat ja kaksisuuntaisen varianssianalyysin keskeiset tulokset.

Taulukko 13 Työhyvinvoinnin johtaminen -kategorian vastauksien keskiarvojakaumat ja kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset

<b>Työhyvinvoinnin johtaminen</b>								
	Ala	18-29	30-44	45-54	55-67	Ala	Nainen	Mies
<b>Keskiarvo</b>								
	Terveys	2,34	2,61	2,56	2,58	Terveys	2,56	2,43
	Sivistys	2,35	2,35	2,44	2,52	Sivistys	2,45	2,34
	Yhteensä	2,34	2,51	2,51	2,56	Yhteensä	2,52	2,38
<b>Muuttuja</b>		Neliösumma		df	Keskineliövirhe		F	P-arvo
<b>Ammattiala</b>		1,639		1	1,639		2,768	0,097
<b>Ikä</b>		2,039		3	0,680		1,147	0,329
<b>Sukupuoli</b>		1,272		1	1,272		2,139	0,144
<b>Ammattiala*Ikä</b>		1,558		3	0,519		0,877	0,453
<b>Ammattiala*Sukupuoli</b>		0,013		1	0,013		0,022	0,883
<b>Error</b>		438,769		738	0,665			
<b>Total</b>		5074,918		742				
<b>Corrected Total</b>		443,131		741				

R Squared = ,019 (Adjusted R Squared = ,010)

### 5.3 TYÖN ILON KOKEMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Työn ilon ja innostuksen kokemista työssä kysyttiin yhden väittämän avulla. Työn iloa mittaavan väittämän kuvailevat tunnusluvut esitellään liitteessä 1 (s.87). Testi suoritettiin askeltavaa regressioanalyysiä hyödyntämällä. Selittävinä muuttujina käytettiin 31 tutkimukseen valittua tutkimusväittämää. Askeltava regressioanalyysi suoritettiin kummallekin ammattialalle erikseen. Testin mukaan sivistysalan työntekijöiden työn ilon kokemukseen vaikutti kuusi väittämää ja terveysalan työntekijöiden työn ilon kokemukseen kahdeksan väittämää. Kummankin ammattialan työn ilon kokemukseen vaikuttaneet tekijät esitellään taulukoissa 14 ja 15 (s.50–51).

Väittämät, jotka valikoituivat sivistysalan työntekijöiden askeltavassa regressioanalyysissä selittäviksi tekijöiksi työn ilon kokemuksessa, eivät antaneet korkeaa selityssastetta ilmiön selittämiseksi. Kun kaikki kuusi väittämää lisättiin malliin, selitysosuus nousi ainoastaan 21 prosenttiin. Terveysalan työntekijöiden askeltavassa regressioanalyysissä kahdeksan askelluksen jälkeen selitysosuus nousi 30 prosenttiin. Kyseiset väittämät selittivät hieman paremmin työn ilon kokemukseen vaikuttavia tekijöitä, kuin sivistysalan työntekijöiden mallissa.

Sivistysalan työntekijöiden malliin valikoitui kolme muuttujaa, jotka selittävät työntekijän koettua kompetenssia. Kaksi väittämää liittyivät työhyvinvoinnin johtamiseen ja kaksi työyhteisö ja työympäristö -kategoriaan. Se, että esimies käsittelee työyhteisössä henkilöstön kanssa työhön liittyviä muutoksia, oli tilastollisesti merkitsevin ( $p=0,003$ ) selittävä tekijä työn ilon kokemuksessa. Toinen vahvasti tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,006$ ) tulos tuli muuttujan “minulla on hyvät voimavarat kohdata työssäni muutoksia ja uusia haasteita” kohdalla työn ilon kokemusta selittävänä tekijänä. “Työyhteisöni kehittää toimintatapojaan työn sujuvuuden parantamiseksi” väittämä selitti tilastollisesti merkitsevästi kolmanneksi eniten ( $p=0,011$ ) työn ilon kokemusta. Malliin ei valikoitunut ainuttakaan väittämää vastaajan työkykyä-mittaavasta kategoriasta. Toleranssiarvot sijoituivat oikein hyvin arvojen 0–1 välille, ja VIF-arvot niin ikään olivat lähellä arvoa 1. Multikollineaarisuutta ei ollut siis syytä epäillä (Metsämuuronen 2005, 682).

Taulukko 14 Sivistysalan työntekijöiden työn ilon kokemusta mittaavien väittämien keskeiset regressioanalyysin tulokset

<b>Sivistysalan työntekijät</b>						
<b>Muuttuja</b>	<b>Regressiokerroin</b>	<b>t-arvo</b>	<b>p-arvo</b>	<b>Selitysosuus (%)</b>	<b>Toleranssiarvo</b>	<b>VIF-arvo</b>
<b>Voin vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin</b>	0,135	1,939	0,054	11	0,645	1,551
<b>Minulla on hyvät voimavarat kohdata työssäni muutoksia ja uusia haasteita</b>	0,170	2,797	0,006	14	0,850	1,176
<b>Työyhteisössäni esimies käsittelee henkilöstön kanssa työhön liittyviä muutoksia</b>	0,197	2,953	0,003	17	0,702	1,424
<b>Osaaminen on sopiva suhteessa työn vaatimuksiin</b>	0,125	2,026	0,044	18	0,821	1,218
<b>Työyhteisöni kehittää toimintatapojaan työn sujuvuuden parantamiseksi</b>	0,175	2,573	0,011	19	0,677	1,478
<b>Työyhteisössäni ihmisiin voi luottaa</b>	-0,141	-2,152	0,032	21	0,726	1,377

Terveysalan työntekijöiden malliin valikoitui neljä muuttujaa, jotka selittävät työntekijän koettua kompetenssia. Kaksi väittämistä liittyi työhyvinvoinnin johtamiseen ja kaksi väittämää vastaajan työyhteisöön ja työympäristöön. Työntekijöiden hyvät voimavarat kohdata työssä muutoksia ja uusia haasteita selittivät tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,000$ ) eniten työn ilon kokemusta kaikista kahdeksasta väittämästä. Toiseksi vahvimpana tilastollisesti merkitsevästi ( $p=0,003$ ) selittävän tekijänä vaikutti se, että työyhteisössä on hyvä tai erinomainen ilmapiiri. Kolmanneksi vahvin tilastollinen merkitsevyysyhteys ( $p=0,008$ ) löytyi lähimmän esimiehen johtamistavan tyytyväisyydestä. Myös tässä mallissa toleranssiarvot sijoittuivat oikein hyvin arvojen 0–1 välille, ja VIF-arvot niin ikään olivat lähellä arvoa 1. Multikollineaarisuutta ei ollut siis syytä epäillä (Metsämuuronen 2005, 682).



Taulukko 15 Terveysalan työntekijöiden työn ilon kokemusta mittaavien väittämien keskeiset regressioanalyysin tulokset

<b>Terveysalan työntekijät</b>						
<b>Muuttuja</b>	<b>Regressiokerroin</b>	<b>t-arvo</b>	<b>p-arvo</b>	<b>Selitysosuus (%)</b>	<b>Toleranssiarvo</b>	<b>VIF-arvo</b>
<b>Voin vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin</b>	0,107	2,195	0,029	14	0,664	1,506
<b>Minulla on hyvät voimavarat kohdata työssäni muutoksia ja uusia haasteita</b>	0,189	4,303	0,000	21	0,818	1,223
<b>Olen tyytyväinen lähimmän esimieheni johtamistapaan</b>	0,121	2,679	0,008	25	0,780	1,283
<b>Työyhteisössäni on hyvä tai erinomainen ilmapiiri</b>	0,129	2,942	0,003	27	0,822	1,217
<b>Osaaminen on sopiva suhteessa työn vaatimuksiin</b>	0,103	2,416	0,016	28	0,865	1,156
<b>Palkitaan hyvin tehdystä työstä</b>	0,111	2,550	0,011	29	0,837	1,195
<b>Esitän ideoita ja ajatuksia työni ja työyhteisöni kehittämiseksi</b>	0,097	2,190	0,029	30	0,813	1,229
<b>Työympäristöni mahdollistaa sujuvan ja turvallisen työskentelyn</b>	0,092	2,117	0,035	30	0,835	1,197

## 5.4 YHTEENVETO TULOKSISTA

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitettiin sivistys- ja terveysalan työntekijöiden mielipiteitä kokemuksesta omasta työhyvinvoinnistaan. Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi työhyvinvointi jaettiin neljään summamuuttujaan, jotka mittasivat työhyvinvoinnin eri osaluokkia.

Molempien ammattialojen työn ilo ja innostus koettiin olevan hyvällä tasolla. Sivistysalan työntekijät kokivat työssään hieman enemmän työn iloa ja innostusta, kuin terveysalan työntekijät. Yleisesti naiset kokivat työn iloa enemmän kuin miehet, varsinkin sivistysalalla.

Työntekijöiden koettua kompetenssia mitattiin neljän väittämän avulla. Koettu kompetenssi tuki työhyvinvointia parhaiten työhyvinvointia mittaavista kategorioista. Työntekijät kokivat, että oma osaaminen on sopivaa suhteessa työn vaatimuksiin, työntekijät esittävät ideoita ja ajatuksia työn kehittämiseksi sekä työntekijät kokevat omaavansa hyvät voimavarat kohdata työssä muutoksia. Omat vaikutusmahdollisuudet työssä koettiin pääosin hyviksi, mutta kyseinen väittämä sai eniten hajontaa vastauksissa kyseisessä kategoriassa. Sivistysalan työntekijät kokivat kompetenssinsa työssään parempana kuin terveysalan työntekijät. Sivistysalan työntekijät vastasivat esittävänsä enemmän omia ideoitaan työnsä kehittämiseksi, kuin terveysalan työntekijät. Sukupuolten välisessä vertailussa havaittiin, että miehet kokivat oman kompetenssinsa paremmaksi kuin naiset. Miehet kokivat varsinkin omat vaikutusmahdollisuutensa työssään naisia paremmiksi.

Työyhteisöä ja työympäristöä mittaavia väittämiä oli yhteensä kahdeksan. Summamuuttuja muodostettiin seitsemästä väittämästä ja summamuuttujan lisäksi työyhteisön ja työympäristön vaikutusta työhyvinvointiin mitattiin vielä yhden yksittäisen väittämän avulla. Kaikki kolme taustamuuttujaa vaikuttivat tilastollisesti merkitsevästi kyseiseen summamuuttujaan. Parhaiten työhyvinvointia tukevassa työyhteisössä oli erinomainen ilmapiiri, luottamusta toisiin ihmisiin ja suvaitsevaisuutta erilaisia ihmisiä ja näkemyksiä kohtaan. Terveysalan työntekijät kokivat saavansa työyhteisöltä ja työympäristöltä hieman vähemmän tukea omaan työhyvinvointiin, kuin sivistysalan työntekijät. Sivistysalan työpaikoilla työympäristö koettiin turvallisemmaksi ja sujuvammaksi, kuin terveysalan työpaikoilla. Tämän lisäksi sivistysalan työpaikoilla suvaittiin paremmin erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä. Terveysalan työntekijät kokivat myös, ettei heidän työpaikallaan ole tarpeeksi työntekijöitä. Kyseinen väittämä ei ollut testin mukaan tilastollisesti merkitsevä, mutta vastausprosentit ammattiryhmien välillä eroavat selvästi. Ikä vaikutti kokemukseen

omasta työyhteisöstä ja työympäristöstä siten, että nuorempien vastaajien mielestä oma työyhteisö ja työympäristö tuki työhyvinvointia hieman paremmin kuin vanhempien vastaajien mielestä.

Sukupuolten välisessä vertailussa havaittiin miesvastaajien saavan työyhteisöstä ja työympäristöstä hieman enemmän tukea työhyvinvointiinsa kuin naisvastaajat kokivat. Testistä kävi ilmi, että miesten mielestä työhyvinvointi työyhteisössä oli kehittynyt hieman parempaan suuntaan kuin naisten mielestä. Ero oli kuitenkin todella pieni. Suurin ero miesten ja naisten välillä löytyi siinä, miten naiset kokivat oman työympäristön turvattomammaksi kuin miehet. Miehet myös kokivat, että heidän työpaikallaan suvaitaan erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä enemmän mitä naiset kokivat.

Työntekijöiden työkykyä mittaava summamuuttuja muodostettiin neljän väittämän avulla. Kyseinen kategoria heikensi eniten työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemusta. Yleisesti sivistysalan työntekijät kokivat työkykynsä paremmaksi kuin terveysalan työntekijät. Terveysalan työntekijät kokivat työnsä fyysisesti raskaammaksi kuin sivistysalan työntekijät. Molemmilla ammattialoilla työ koettiin henkisesti raskaaksi. Terveysalan työntekijät kokivat myös, etteivät he usko saavansa niin paljoa tukea työnantajalta tai työterveyshuollolta, jos oma työkyky olisi vaarassa heikentyä, kuin sivistysalan työntekijät kokivat.

Naiset kokivat fyysisen työkyvyn heikommaksi kuin miehet. Naiset kokivat myös, etteivät he usko saavansa niin paljoa tukea työnantajalta tai työterveyshuollolta, jos oma työkyky olisi heikentymässä, kuin miehet kokivat. Väittämä ”minulla on riittävästi aikaa saada työni tehdyksi” ei ole tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä taustamuuttujien välillä, mutta aiheutti kuitenkin huomattavasti hajontaa vastaajapopulaatiossa. Etenkin terveysalan työntekijät kokivat, ettei heillä ole ollut välttämättä tarpeeksi aikaa tehdä omaa työtään.

Toinen tutkimuskysymys käsitteli tekijöitä, jotka liittyvät työhyvinvoinnin johtamiseen. Johtamista mitattiin yhden summamuuttujan avulla, johon valikoitui seitsemän tutkimusväittämää. Tämän lisäksi työhyvinvoinnin johtamisen toteutumista mitattiin väittämällä, jossa kysyttiin, käykö työntekijä kehityskeskustelua tai vastaavaa esimiehen kanssa. Yksikään taustamuuttuja ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työhyvinvoinnin johtamiseen. Miehet ja nuoremmat vastaajat kokivat työhyvinvoinnin johtamisen toteutuvan parhaiten. Terveysalan työntekijät kokivat, ettei heitä ole palkittu hyvin tehdystä työstä. Parhaiten työhyvinvoinnin johtaminen tuli esille ammatilliseen kehittymiseen

kannustamisena, töiden tarpeenmukaisena organisointina sekä onnistuneena muutosjohtamisena.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta siihen, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet työntekijöiden työn ilon kokemukseen. Sivistysalan työntekijöiden työn ilon kokemukseen vaikuttaa kuusi tutkimusväittämää ja terveysalan työntekijöiden työn ilon kokemukseen kahdeksan tutkimusväittämää. Kolme merkittävintä tekijää sivistysalan työntekijöiden työn ilon kokemuksessa olivat: työyhteisössäni esimies käsittelee henkilöstön kanssa työhön liittyviä muutoksia, minulla on hyvät voimavarat kohdata työssäni muutoksia ja uusia haasteita ja työyhteisöni kehittää toimintatapojaan työn sujuvuuden parantamiseksi.

Terveysalan työntekijöiden työn ilon kokemukseen eniten vaikuttavat tekijät olivat: minulla on hyvät voimavarat kohdata työssäni muutoksia ja uusia haasteita, työyhteisössäni on hyvä tai erinomainen ilmapiiri ja olen tyytyväinen lähimmän esimieheni johtamistapaan.

Molemmilla ammattialoilla malliin valikoitui eniten väittämiä koettu kompetenssi - kategoriasta. Koettu kompetenssi edisti parhaiten työntekijöiden työn ilon -kokemusta.

Kun jokaista työhyvinvoinnin osa-aluetta katsottiin kokonaisuutena, voidaan todeta sivistysalan työntekijöiden kokevan työhyvinvointinsa hieman parempana kuin terveysalan työntekijät kokevat. Eroavuudet olivat kuitenkin melko pieniä. Yleisesti miehet kokivat oman työhyvinvoinnin hieman paremmaksi kuin naiset. Ikäluokkien sisällä ei löytynyt suuria eroavuuksia työhyvinvoinnin kokemisessa. Pieniä eroja kuitenkin havaittiin, jotka viittaavat siihen, että nuoremmat vastaajat kokevat työhyvinvointinsa hieman paremmaksi kuin vanhemmat vastaajat.

## 6 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää julkisen sektorin työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnin tilasta ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita, eroavatko kaksi julkisen alan työsektoria, sivistys- ja terveysala toisistaan työhyvinvoinnin osa-alueilla. Molemmat alat ovat kokeneet viimeisten vuosikymmenien aikana muutoksia itse työssä ja työympäristössä. Muutostilanteiden ratkaiseminen ja hoitaminen on ratkaisevaa työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

Yleiset negatiivissävytteiset tutkimukset työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä tekijöistä kaipaavat rinnalleen tutkimuksia, jotka tuovat esiin työntekijöiden kokemuksia työn positiivisista voimavaroista. Tämän takia otin tutkimukseen erilliseksi tutkimuskysymykseksi kysymyksen, jossa käsiteltiin työntekijöiden työn ilon kokemuksiin vaikuttavia tekijöitä. Positiiviset tekijät ja muutokset vaikuttavat nopeasti lumipalloefektin lailla työntekijöiden hyvinvointiin. Työelämässä tapahtuvien jatkuvien muutoksien aikana ei myöskään työhyvinvoinnin kehittäminen saa missään vaiheessa pysähtyä.

Tulosten mukaan parhaiten työntekijöiden työhyvinvointia tukee työntekijän positiiviseksi kokema kompetenssi. Tämä liittyy työhyvinvoinnin voimavaramalliin, jossa työhyvinvointia voidaan edistää ylläpitämällä työntekijöiden työn hallinnan tunnetta korkeampana kuin työn vaatimuksia (Manka ym. 2013, 15). Työhyvinvointia parhaiten tukevaan johtamistapaan kuuluu tärkeimpinä tekijöinä vastaajien mielestä muutosjohtaminen sekä ammatilliseen kehittymiseen kannustaminen. Tekijät liittyvät transformationaaliseen johtamistyyliin (Manka 2012, 97-98). Tulosten mukaan vastaajat arvostavat juuri kyseisen johtamistyylin mukaisia johtamisen tapoja. Molempien ammattialojen kokemat muutokset ja niistä selviytyminen edellyttävät hallittua muutosjohtamista, mikä tulee esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

### 6.1 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tarkasteltaessa koko vastaajajoukon tuloksia todettiin sivistys- ja terveysalan työntekijöiden voivan työssään yleisesti hyvin. Sivistysalan työntekijät raportoivat hieman parempia kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan kuin terveysalan työntekijät. Sukupuolivertailussa miehet kokivat työhyvinvointinsa naisia paremmaksi. Ikäluokkavertailussa havaittiin nuorempien vastaajien keskuudessa hieman hyvinvoivempia työntekijöitä, mutta erot olivat ikäluokkien välillä todella pieniä.

### 6.1.1 TYÖHYVINVOINNIN KOKEMUS VERTAILUSSA AMMATTIALOJEN VÄLILLÄ

Sivistys- ja terveysalat ovat hyvin feminiinisiä aloja. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikat ovat hyvin segregoituneita sukupuolen mukaan. Jos mies päättää lähteä työskentelemään feminiiniselle alalle, on päätös usein tehty tietoisesti ja halu työskennellä alalla on kova. Naiset puolestaan voivat "ajautua" kyseisille aloille, koska heidän odotetaan tekevän niin. Tällöin naisten työnteon motiivit voivat olla jotakin muuta kuin aito innostus ja motivaatio kyseistä alaa kohtaan. Arjaterittu Hintsala (2005) tutki väitöskirjassaan sairaanhoitajaliiton jäsenien autonomian tunnetta työssä. Miesten kokemuksissa autonomian tuntemukseen ja tyytyväisyyteen työssä liittyy vahvasti muun muassa itsenäisen päätöksenteon mahdollisuus, vaikutusmahdollisuudet sekä positiivinen suhde esimieheen. (Hintsala 2005, 152.) Tässä tutkimuksessa nimenomaan miehet kokivat oman kompetenssinsa työssään paremmaksi kuin naiset. Miehet raportoivat pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhön liittyviin asioihin enemmän kuin naisten kokemus asiasta on. Koen, että tulos syntyy juuri kappaleen alussa perusteluiden syiden johdosta. Hintsala (2005) havaitsi tutkimuksessaan, miten miehet kokevat naisten kuluttavan enemmän aikaa ja jaksamista asioiden pohtimiseen, mikä vaikuttaa työtovereiden mielipiteisiin negatiivisesti. Tämä tekee sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja työnteosta monimutkaisempaa. Miehet kokevat, että heidän työskentelytapansa on suoraviivaisempaa kuin naisten. (Hintsala 2005, 94–95.) Miehet raportoivatkin tässä tutkimuksessa positiivisempia kokemuksia sujuvammasta ja turvallisemmasta työskentelyympäristöstä mitä naiset. Yleisesti miehet kokivat tässä tutkimuksessa oman työyhteisön ja työympäristön tukevan paremmin työhyvinvointia kuin naisten kokemus asiasta on.

Työntekijöiden työhyvinvoinnin mittaamista varten muodostettiin neljä kategoriaa, jotka mittasivat työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Työn iloa ja innostusta mitattiin yhden väittämän avulla, jossa kysyttiin, tunteeko työntekijä työssään innostusta ja työn iloa. Kokonaiskuvassa miehet kokivat työhyvinvoinnin hieman parempana kuin naiset. Kuitenkin naiset raportoivat hieman parempaa työn ilon ja innostuksen kokemusta kuin miehet. Etenkin sivistysalalla naiset ovat innostuneempia ja kokevat enemmän työn iloa kuin miehet. Vaikka työntekijät raportoivat tässä tutkimuksessa työn iloa ja innostusta, ei tila ole pysyvä. Yhteiskunnassamme jo yli vuoden mittainen COVID-19 pandemia on vaikuttanut työntekijöiden työssään kokemaan innostukseen. OAJ kertoo tuoreessa tutkimuksessaan opettajien kasvavasta työuupumuksesta, jota Covid-19 seurauksena kokee 70 % opettajajenikölkunnasta. Katariina Salmela-Aron mukaan joulukuussa 2020 yli 70 % opettajista koki jonkinlaista työuupumusta. Opettajat kokevat innostuksen työhönsä kadonneen. Sivistysalalla työn voimavaratekijänä on

pidetty juuri työyhteisön sosiaalista ulottuvuutta, mikä puuttuukin täysin etäopetuksen johdosta. (Honkasalo 2021.) Äkillinen maailmanlaajuinen pandemia, joka vaikuttaa jokaiseen ihmiseen, vähentää ihmisten elämänhallinnan tunnetta. Elämänhallintaa lisäämällä saadaan aikaan myös positiivisia työn ilon kokemuksia. (Hakanen 2011.)

Työntekijöiden mukaan positiivisena nähty oma kompetenssi tuki parhaiten vastaajien työhyvinvointia. Omista vaikutusmahdollisuuksista kysyttäessä havaittiin pientä hajontaa vastaajien vastauksissa. Vaikutusmahdollisuuksien luominen ja antaminen ovat tärkeitä osa-alueita työn hallinnan tuntemisessa, joka on yhteydessä hyvinvoinnin kokemuksessa. (Manka 2010, 188.) Terveys- ja sivistysalojen työnkuvat ovat kuitenkin ulkoisesti hyvin jäykkiä, joihin kuuluu suorittavan työn luonne. Ihmisten hoitamista ja sivistämistä ei voida toteuttaa mielivaltaisesti, vaan tiettyjä normeja noudattamalla. Sivistysalalla opettajat voivat vaikuttaa jonkin verran esimerkiksi opetusmenetelmien valintaan, joka tuo työhön hieman enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Tämä voi selittää esimerkiksi pienen eron, joka löytyy terveys- ja sivistysalojen työntekijöiden mielipiteissä omien vaikutusmahdollisuuksien kokemisessa.

Koettu kompetenssi liitetään Ojalan ja Ahosen (2005) työhyvinvoinnin portaatt-mallin kolmanteen kerroksen. ”Kerrokseen” liitetään tekijöitä, jotka liittyvät muun muassa työntekijän psyykkiseen kehitykseen, työelämäodotuksiin ja muutossuhteeseen (Lundell 2011, 64). Työntekijät kertoivat tässä tutkimuksessa osaamisen ja työn vaatimuksien sopivasta suhteesta, työyhteisöjen positiivisista kehittämisideoista, sekä hyvistä muutosvoimavaroista. Onnistunut perehdytys on usein tie työntekijän positiiviseen kompetenssin kokemukseen. Tässä tutkimuksessa vastaajilta ei kysytty työhön perehdytykseen liittyviä tekijöitä. Perehdytys on onnistunut kuitenkin ilmeisen hyvin, sillä osaaminen koettiin olevan tarvittavalla tasolla työn vaatimukseen nähden.

Ensimmäisessä hypoteesissa kerroin olettamuksen siitä, miten työn sosiaaliset tekijät olisivat työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Toimintaympäristön laatu mahdollistaa inhimillisen pääoman kehittymiseen. Toimintaympäristön laatuun vaikuttavat työpaikan ilmapiiri, työmenetelmät, luottamus, työprosessien sujuvuus, sekä yhteistoiminnallinen sujuvuus. (Manka 2010, 75-76.) Tässä tutkimuksessa väittämät, jotka liittyvät työhyvinvoinnin sosiaaliisiin tekijöihin, aiheuttivat hajontaa vastaajien mielipiteissä. Vaikka kategoria sai myös negatiivissävyytteisiä vastauksia, oli edellä mainitut toimintaympäristön laatutekijät työpaikoilla melko hyvällä mallilla. Sivistysalan työntekijät kokivat oman työpaikkansa mahdollistavan sujuvamman ja turvallisemman työympäristön kuin terveysalan työpaikat.

Tämä on melko loogista, sillä usein terveysalan työpaikkoihin liittyy enemmän asiakastyötä, joka voi aiheuttaa turvattomuuden tunnetta. Suomen sosiaali-, terveys- ja sivistysalan ammattijärjestö Tehy:n (2021) toteuttaman selvityksen mukaan jopa 69 % hoitajista on kokenut fyysistä väkivaltaa tai väkivallan uhkaa (Sosiaali-, terveys- ja sivistysalan ammattijärjestö Tehy 2021). Sivistysalan työpaikoilla suvaitaan myös enemmän erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että terveysalalla työskentelee enemmän monikulttuurista työvoimaa, jolla pyritään paikkaamaan työvoimapulaa. Epätietoisuus monikulttuurisuudesta voi aiheuttaa ristiriitoja työntekijöiden välillä. Tästä päästään yleiseen ongelmaan, joka leimaa vahvasti terveysalaa. Alalla kärsitään jatkuvasta työvoimapulasta, joka tuli ilmi myös tässä tutkimuksessa. Sairaanhoitajien työolobarometrin (2020) mukaan jokaisen sairaalan toimialan mukaan yleinen mielipide kallistuu suuntaan, ettei työpaikalla ole tarpeeksi osaavaa henkilökuntaa työn vaativuuteen verrattessa. (Suomen lähi- ja perushoitajien liitto 2020, 37.)

Työyhteisö ja työympäristö työhyvinvointia tukevinä tekijöinä saivat mielestäni hieman negatiivisempia mielipiteitä kuin olin odottanut. Aiempaan tutkimukseen nojaten (mm. OAJ työolobarometri 2017) olisin ajatellut, että työn sosiaaliset tekijät olisi arvioitu vaikuttavan hieman positiivisemmin työhyvinvointiin kuin mitä tässä tutkimuksessa raportoitiin. Kuitenkin esimerkiksi luottamus työyhteisöön on yksi tärkeimmistä sosiaalisen kategorian tekijöistä, joka vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Tämä tekijä kuuluu myös Mankan (2010) toimintaympäristön laatukriteereihin. Yhä useampi terveys- ja sivistysalan työpaikka sisältää moniammatillisia työyhteisöjä, joissa toimitaan erilaisissa työtehtävissä työskentelevien kanssa. Moniammatillisuuden onnistumisen yksi tärkein piirre on luottamuksellinen ilmapiiri. Tässä tutkimuksessa havaittu positiivinen luottamusilmapiiri työpaikoilla parantaa sosiaalisen yhteisöllisyyden kokemusta ja on siten yhteydessä parempaan työntekijöiden työhyvinvointiin.

Hälyttävää tutkimuksen tuloksissa on työntekijöiden arviointi työhyvinvoinnin kehittymisen suunnasta työyhteisössä. Vaikka 38 % kaikista vastaajista raportoikin työhyvinvoinnin kehittyneen selvästi tai jokseenkin parempaan suuntaan, raportoi yli puolet vastaajista työhyvinvoinnin seisahtaneen tai kehittyneen jonkin verran huonompaan suuntaan. Koska kysymys on ympäröivä, tukisi avoin vastausvaihtoehto vastaajien mielipidettä asiasta. Ihmiset, joiden työtä tai hyvinvointia tullaan kehittämään, tulee ottaa mukaan päätöksien suunnitteluprosessiin, sillä silloin saadaan realistisimmat mielipiteet kysyttävästä asiasta (Työturvallisuuskeskus 2010, 37). Työntekijöiden vastauksissa oli jonkin verran hajontaa



omien vaikutusmahdollisuuksien ja kehitysideoiden kertomisen mahdollisuuksissa, jotka voivat tietenkin indikoida myös tässä kohtaa työhyvinvoinnin kehittymisen suuntaa.

Työntekijöiden työkykyä käsittelevä kategoria muodostui työntekijöiden henkistä ja fyysistä hyvinvointia, aikaresursseja sekä turvallisuuden tunnetta työkyvyn ylläpitämiseksi mittaavista tekijöistä. Tuloksista ilmenee, ettei työntekijöiden henkinen eikä fyysinen työkyky ole riittävällä tasolla, varsinkaan terveysalalla työskentelevien. Sivistysalalla työskentelevät raportoivat, etteivät he koe työtään kovin fyysisesti kuormittavaksi. Terveysalan työntekijöillä tilanne oli kuitenkin hälyttävä, sillä 55 % vastaajista raportoi työn fyysisesti raskaaksi.

Hypoteesini ammattialojen välisestä eroavaisuudesta kokemuksessa työn fyysisestä kuormittavuudesta pitää siis paikkaansa. Muun muassa DeSimonen (2015) tutkimuksen mukaan stressi ja työssä uupuminen on yhdistetty liian vähäisiin aikaresursseihin (DeSimone 2015a). Terveysalalla työskentelevät raportoivat tässä tutkimuksessa kokemusta riittämättömistä aikaresursseista, mikä oli havaittavissa myös sivistysalan työntekijöiden vastauksissa. Molemmilla ammattialoilla melkein 30 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä kyseisen väittämän kanssa. Tämä voi johtua myös siitä, että työntekijöiden työ on hyvin ailahtelevaa ja työtehtävien määrä voi vaihdella kausittain. Terveysalalla hankalammat potilastapaukset voivat syödä enemmän työntekijän aikaresursseja ja jaksamista.

Sivistysalalla puolestaan esimerkiksi arviointiajankohtien vaihtelevuus luo aikaresurssiipikkejä työntekijöiden työhön. Tässä kohtaa olisi hyödyllistä, jos vastausvaihtoehdoissa olisi mahdollisuus kirjalliseen tai suulliseen vastauksien avaamiseen. Suomen lähi- ja perushoitajien liiton (2020) ja Opetusalan ammattijärjestö OAJ:n työolobarometrin (2017) mukaan kummallakin ammattialalla on havaittavissa paljon kuormittavuutta työn henkisellä osa-alueella. Tämän tutkimuksen tulos antoi vahvistavaa tukea aiempien tutkimuksien havaintoihin. Kuntatasolla tarkasteltuna taloustilanteella on suuri merkitys siihen, onko esimerkiksi sijaisen palkkaaminen mahdollista. Jos yritys ei pysty palkkaamaan sijaista, aiheuttaa se henkilöstölle ylitöitä sekä henkistä kuormittavuutta. (Taloussanomien 2011.)

Mielenkiintoinen ero naisten ja miesten välillä löytyi työn ilon ja innostuksen kokemuksessa. Vaikka tässä tutkimuksessa miehet raportoivat hieman parempaa työhyvinvoinnin kokemusta kuin naiset, raportoivat naiset kuitenkin enemmän työn ilon tunnetta. Tätä tutkimustulosta tukee Hakasen (2011) toteamus siitä, miten naiset kokevat enemmän työn imun tunnetta kuin miehet (Hakanen 2011, 40).

## 6.1.2 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN VERTAILUSSA AMMATTIALOJEN VÄLILLÄ

Tämän tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin johtaminen toteutui terveys- ja sivistysalan työpaikoilla hyvin. Ammattialojen välillä ei havaittu juurikaan eroja minkään tutkimusväittämän kohdalla. Hypoteesini siitä, että terveysalan työpaikoilla työhyvinvoinnin johtaminen toteutuisi hieman paremmin kuin sivistysalan työpaikoilla, ei saanut tutkimuksellista tukea tästä tutkimuksesta.

Manka ym. (2013) toteuttivat kunta-alan työntekijöille tutkimuksen, jossa haluttiin selvittää mitä hyvään johtamiseen kuuluu. Tutkimuksen mukaan hyvään ja toimivaan johtamiseen kuuluu vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen, jämäkkä ja johdonmukainen toiminta, työntekijöiden ja työyhteisöjen tukeminen, lakien ja sopimusten kunnioittaminen sekä ammatillinen johtamisosaaminen. (Manka ym. 2013, 15–16.) Tässä tutkimuksessa havaittujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että johtaminen oli tutkimuksen molempien ammattialojen työpaikoilla pääosin hyvää ja toimivaa. Mankan ym. (2013) tutkimuksessa yleisin vastaus hyvän johtamisen piirteistä oli vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille (Manka ym. 2013, 34). Tässä tutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin, minkälaiseksi työntekijät kokivat omat vaikutusmahdollisuudet työssään. Molempien ammattialojen työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa työssään riittäviksi. Terveysalan työntekijät raportoivat omat vaikutusmahdollisuutensa hieman huonommiksi kuin sivistysalan työntekijät. Tämä johtuu kuitenkin työn ulkoisista pakotteista, jotka niukentavat työntekijöiden omia vaikutusmahdollisuuksia. Vaikka kysymyksessä ei suoraan kysytä, antaako esimies työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia päätöksenteossa, voidaan se silti arvioida osittain johtamista koskevaksi tekijäksi.

Työntekijän kokema osallistumismahdollisuus vaikuttaa myös johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemiseen. John Thibaut ja Laurens Walkerin (1978) menettelyteorian mukaan työntekijät, jotka pystyvät osallistumaan ja vaikuttamaan itse työtä koskevissa päätöksenteon tilanteissa, kokevat tilanteen usein oikeudenmukaisempana (Thibaut & Walker 1978). Niin kuin aiemmin olen todennut, tässä tutkimuksessa sivistysalan työntekijät kokivat omat mahdollisuutensa vaikuttaa työhönsä hieman parempina kuin terveysalan työntekijät. Sivistysalan työntekijät raportoivat kokemuksia myös hieman onnistuneemmasta, puolueettomammasta ja oikeudenmukaisemmasta esimiestyöstä kuin terveysalan työntekijät. Oikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan parantaa muun muassa

kehityskeskusteluiden avulla. Kehityskeskustelut luovat työntekijälle tilaisuuden tuoda oma mielipide kuuluviin. Kun esimies antaa mahdollisuuden työntekijälle kertoa avoimesti ja kunnioittavasti esimerkiksi kehittämisideoista, voivat keskustelut edistää työntekijän tunnetta johtamisen oikeudenmukaisuudesta. (Bies & Moag 1986.)

Yhteiskunnan ja yhteisöjen menestyminen perustuu usein vuorovaikutuksen laatuun. Johtajan tehtävänä on tuoda työyhteisössä esiin sellainen vuorovaikutustyyli, jossa jokainen työntekijä voi kokea olevansa arvokas. (Joutsenvirta & Salonen 2020, 239.) Muuttuva maailma monimutkaisine ongelmineen tuo eteemme tilanteita, joissa vuorovaikutustilanteissa tulee käyttää erilaisia johtamisen ja oppimisen tapoja. Jaettu johtaminen edustaa transformatiivista johtamistyyliä. Yhä enemmän työelämässä törmää tilanteeseen, jossa työstä vastataan monelle erilaiselle sidosryhmälle. Johtajan tulee osata organisoida työtä ja työntekijöitä siten, että joukko työntekijöitä pystyy ratkomaan eteen tulevat ongelmat työssään. (Joutsenvirta & Salonen 2020, 240.) Edellä esiteltyihin tekijöihin paneuduttiin myös tämän tutkimuksen työhyvinvoinnin johtaminen -osiossa. Molempien ammattialojen työntekijät kokivat, että työt olivat organisoitu hyvin. Tämä on tärkeä ominaisuus varsinkin julkisen sektorin johtajilla, sillä aiemmin mainittu yhdyspintatyöskentely eri organisaatioiden välillä edellyttää töiden onnistunutta organisointia. Organisaatioiden yhdyspintavaikutukset liittyvät myös siihen, että työpaikoilla koetaan muutoksia muun muassa työnkuvissa sekä työn tekemisen muodoissa. Jotta muutokset otetaan hyvin ja hallitusti vastaan, edellyttää se onnistunutta muutosjohtamista. Tässä tutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin, onko esimies käsitellyt työhön liittyviä muutoksia. Työntekijät kokivat muutosjohtamisen onnistuneena.

Olennainen osa johtamista on antaa työntekijöille mahdollisuus itsensä johtamiseen. Viime aikoina johtaminen on rinnastettu urheilumaailmassa tapahtuvaan koutsaamiseen ja kannustamiseen. (Joutsenvirta & Salonen 2020, 240–241.) Koutsaamiseen liittyy palautteen antaminen työn suorittajalle. Tässä tutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin, saako työntekijä esimieheltä palautetta siitä, miten työntekijä on onnistunut työssään. Vastaukset jakautuivat ilmiön positiivisten ja negatiivisten kokemusten molemmin puolin. Alakohtaisia eroja ei juurikaan löytynyt. Vastauksien hajontaan voi tietenkin vaikuttaa se, että aineisto on kerätty vuonna 2014, jolloin kyseinen käsitys johtajuudesta otti vasta tuulta alleen. Tämä voidaan havaita esimerkiksi suorittamani google-haun perusteella. Googlettaessa transformationaalinen johtaminen, erilaiset tutkimustulokset ja julkaisut ovat toteutettu lähempänä vuotta 2020. Palautteen saamisen merkitys korostuu myös siinä, miten onnistunut niin negatiivinen kuin positiivinen palaute kehittää työntekijää. Palaute on aina merkki siitä,

että esimies on huomannut työntekijän olemassaolon. Myönteinen palaute voi kehittää työntekijää suuntaan, jossa halu kasvaa työntekijänä lisääntyy entisestään. Palaute voi energisoida työntekijää, josta voi seurata positiivisia tunteita aikaan saava työn imun tila (Työpiste 2017). Väittämä sai myös melko paljon vastauksia “en samaa enkä eri mieltä” - osioon. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, ettei työntekijät aina havaitse sitä, mikä on esimieheltä saatavaa palautetta. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen (2017) mukaan tämäntapaista arkista palautetta kutsutaan mikropalautteeksi. Mikropalaute on pientä havaitsemista, arkisia tekoja. (Työpiste 2017.) Jokainen kokee eri tavalla palautteen saannin ja sen, minkä edes luokittelee palautteen saamiseksi. Tämän takia yksi kvantitatiivinen kysymys asiasta ei välttämättä riitä tarpeeksi avaamaan ilmiötä.

Organisaatiossa käytävät keskustelut henkilöstön ja johdon välillä ovat tärkeitä tilanteita, joissa saadaan selville muun muassa osaamistarpeet sekä työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osaamistarpeiden kartoitukseen käytettävä väline. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan muun muassa kehittää työntekijän osaamista, parantaa työmotivaatiota ja edistää työilmapiiriä. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat suorasti työhyvinvoinnin kokemiseen. Kehityskeskustelu on tärkeä nimenomaan sen kaksivaikutteisen ulottuvuuden ansiosta: sen avulla voidaan johtaa sekä antaa työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa työn hallintaan. Kehityskeskustelu on tärkeä vastavuoroinen tilaisuus, jossa kehitetään johdon ja työntekijän työn tekemisen suuntaa. (Laaksonen & Ollila 2017, 200.) Tutkimuksessa selvitettiin kuinka usein työntekijät käyvät etukäteen suunnitellun kehityskeskustelun tai vastaavanlaisen esimiehen kanssa. Molempien ammattiryhmien vastausprosentti tähän kysymykseen oli 75. Tämä tarkoittaa sitä, ettei neljäsosa työntekijöistä käy laisinkaan ennakolta strukturoitua keskustelua esimiehen kanssa. Pidän lukua melko suurena. Tämä on huolestuttavaa siksi, että kehityskeskusteluita on pidetty johtamisjärjestelmän olennaisena osana (Laaksonen & Ollila 2017, 201). Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty kehityskeskusteluiden sisällön laatua. Anne Linna (2008, 43) kertoo väitöskirjatutkimuksessaan, kuinka kehityskeskustelut, jotka koettiin hyödyttömiksi, voivat jopa heikentää kokemusta oikeudenmukaisesta johtamisesta. Ainoastaan kvantitatiivinen kyselytutkimus ei annakaan välttämättä laadullista tutkimustietoa, vaan pintapuolisen kuvan siitä, miten jokin asia koetaan.

Niin kuin aiemmin mainitsin, Manka ym. (2013) toteavat ammatillisen johtamisosaamisen kuuluvan hyvään ja toimivaan johtamistyyliin. Ammatilliseen johtamisosaamiseen kuuluu esimerkiksi se, että työnantaja kannustaa työntekijöitä ammatilliseen kehittymiseen. Melkein

70 % vastaajista molemmilla ammattialoilla oli sitä mieltä, että työnantaja kannustaa työntekijöitä ammatilliseen kehittymiseen. Juuti ja Vuorela (2015) mainitsevat henkilöstön kehittämisen olevan osa työpaikan strategisen toiminnan keskiötä, joka taas on yhteydessä hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen, niin kuin aiemmin on mainittu (Juuti & Vuorela 2015, 71).

Ainoa työhyvinvoinnin johtaminen -kategorian väittämä, joka aiheutti vastaajissa eniten negatiivisia tunteita, oli työntekijöiden kokemus palkitsemisesta hyvin tehdystä työstä. Palkitseminen kuuluu työssä esitelyihin työkykytalon ja työhyvinvoinnin portaat-mallien ylimpiin kerroksiin. Esimerkiksi työhyvinvoinnin portaat -mallissa esitellään, miten työntekijät kokevat tarvitsevänsä arvostuksen tunnetta, johon kuuluu yhtenä tekijänä tarkoituksenmukainen palkitseminen. (Ojala & Ahonen 2005.) Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen on helpoiten mitattavissa, mutta on havaittu, miten johtamisessa motivoivimpia keinoja on usein aineeton palkitseminen. Aineettomia palkitsemisen keinoja ovat muun muassa erilaiset urapalkkiot, sosiaaliset palkkiot kuten statussymbolit tai työn tekemiseen liittyvät modernit välineet, sekä ammattitaidon kehittämismahdollisuudet. (Kauhanen 2010, 97–104.) Palkitseminen edistää työntekijän sitoutumista työhönsä ja sitoutunut työntekijä on usein tyytyväisempi työhönsä ja kokee hyvinvoinnin paremmaksi kuin työntekijät, joiden sitoutuminen on heikommalla tasolla (Kauhanen 2006, 16). Palkitseminen, niin kuin esimerkiksi saadun palautteen kokeminen, on täysin henkilökohtainen kokemus. Se, minkälaiset palkkiot tehoavat kehenkin, voivat erota paljon työntekijöiden välillä. Jokaisen organisaation tulisi löytää organisaatiota parhaiten palveleva palkitsemisjärjestelmä. Julkisella sektorilla esimerkiksi aineellisen palkitsemisen toteuttaminen voi olla tarkoin hallittua, eikä liikkumavaraa välttämättä ole paljon. Esimerkiksi palkkaneuvottelut yksittäisten työntekijöiden välillä eivät ole kovin yleisiä, sillä palkkaukset perustuvat vallitseviin julkisen sektorin työehtosopimuksiin.

### 6.1.3 TYÖN ILON KOKEMUKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT VERTAILUSSA AMMATTIALOJEN VÄLILLÄ

Kolmas hypoteesi käsitteli työntekijöiden työn ilon kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Aikaisempien tutkimuksien perusteella ajattelen, että koettu kompetenssi ja työn sosiaaliset tekijät ovat voimavaroja, jotka saavat työntekijät innostumaan ja nauttimaan työstään. Hypoteesini piti paikkaansa, sillä tekijät, jotka eniten vaikuttivat työntekijöiden työn ilon kokemukseen, löytyivät koettu kompetenssi -kategoriasta. Tämän lisäksi molemmilla

ammattialoilla vaikuttivat muutamit työyhteisön, työympäristön ja johtamisen tekijät työn ilon kokemukseen. Eniten työn iloa tuotti kokemus siitä, että työntekijä osaa, pystyy ja uskaltaa vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin.

Työn iloa kokeva työntekijä kokee työssään useimmiten tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutuneisuutta (Hakanen 2011, 38). Tässä tutkimuksessa molempien ammattialojen työntekijöiden työn ilon kokemukseen vaikuttivat eniten työntekijän kokema kompetenssi. Kyseiset tekijät voidaan rinnastaa Hakasen (2011) määrittelemiin työntekijän työn imun kokemukseen vaikuttaviin yksilöllisiin voimavaratekijöihin. Yksilölliset voimavaratekijät vaikuttavat muun muassa työntekijän kokemukseen työoloista ja työstä saataviin voimavaroihin ja niiden hyödyntämiseen. Hakanen (2011) luettelee tällaisiksi yksilöllisiksi voimavaroiksi työntekijän optimismin, positiivisen kokemuksen ammatillisesta pätevyydestä, kimmoisuuden, itsetunnon sekä systeemiälykkyyden (Hakanen 2011, 71). Optimistinen työntekijä suhtautuu tulevaisuuteensa myönteisesti. Tässä tutkimuksessa molempien ammattialojen työntekijät kokivat optimistisen tunteen vaikuttavan työn iloon siten, että työntekijä koki omaavansa hyvät voimavarat kohdata työssä muutoksia ja uusia haasteita. Positiivinen kokemus omasta ammatillisesta pätevyydestä ja sen merkityksestä työn ilon kokemuksessa tulee esille tässä tutkimuksessa siten, että työntekijät kokivat osaamisen olevan sopivassa suhteessa työn vaatimuksien kanssa. Optimismin ja itsetunnon yhteys työn ilon kokemuksessa molemmilla ammattialoilla oli kokemus siitä, että voi vaikuttaa työhön liittyviin asioihin. Nämä kolme tekijää tulivat esille molemmilla ammattialoilla. Näiden lisäksi terveysalan työntekijät kokivat kyvyn esittää omia ideoita työn ja työyhteisön kehittämiseksi vaikuttavan työn ilon kokemukseen. Tämä voidaan rinnastaa Kauhasen määrittelemään systeemiälykkyyteen työn iloa edistävänä vaikutuksena (Hakanen 2011, 71).

Sivistysalan työntekijöiden työn ilon tunnetta parantaa Hakasen (2011) määritelmän mukaan työn sosiaaliset voimavarat. Luottamus työtovereiden välillä ja yhteinen tunne siitä, että työtapoja kehitetään yhdessä työyhteisönä, ovat Hakasen määritelmän mukaan voimavaroja, jotka ovat täysin ilmaisia organisaatiolle ja niitä on mahdollisuus ylläpitää joka päivä työn lomassa. (Hakanen 2011, 56–58.) Tässä tutkimuksessa sivistysalalla työskentelevien työn sosiaaliset voimavarat liittyvät luottamukseen sekä tiimin yhteisöllisiin voimavaroihin.

Terveysalan työntekijöillä niin ikään työn sosiaaliset voimavarat tuottavat työn ilon kokemusta. Sosiaalisten voimavarojen lisäksi terveysalan työntekijät kokevat Hakasen (2011) määritelmän mukaan organisatoristen voimavarojen vaikuttavan työn ilon kokemukseen.

Organisatorisista tekijöistä positiivisesti työn ilon kokemukseen vaikuttavat työpaikan myönteinen ilmapiiri sekä tarpeenmukainen palkitseminen. (Hakanen 2011, 61–69.)

Ammattialojen välillä ei havaittu suuria eroja työn ilon kokemukseen vaikuttavissa tekijöissä. Terveysalan työntekijät mainitsivat palkitsemisen hyvin tehdystä työstä tuottavan työn iloa, mitä sivistysalan työntekijät eivät maininneet. Puhtaasti tämän yhden väittämän perusteella pohdin, vaikuttaako aiemmin mainitsemani aineellinen palkitseminen enemmän terveysalan työntekijöiden työn ilon kokemuksessa kuin sivistysalan työntekijöiden. Sivistysalan työntekijät eivät maininneet palkitsemisen merkitystä laisinkaan, joten tässä olisi mahdollisuus esimerkiksi jatkotutkimusaiheeksi. Mielenkiintoista olisi tutkia, miten paljon aineellinen ja aineeton palkitseminen merkitsee kyseisten ammattialojen työntekijöiden työn ilon kokemuksessa. Tutkimuksessa on mielenkiintoista se, miten terveysalan työntekijät raportoivat työstä saatavan palkitsemisen tärkeäksi työn iloa tuottavaksi tekijäksi, mutta kuitenkin vastaajat raportoivat, etteivät he koe palkitsemisen olevan tarvittavalla tasolla. Kyseinen ristiriita olisi myös mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

Tulosten perusteella on tärkeää pitää huoli työntekijöiden henkilökohtaisesta osaamisesta, oikeudenmukaisesta kohtelusta ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Vastauksissa näkyy myös enemmän tai vähemmän se, miten työntekijät tarvitsevat johdolta työkaluja muutostilanteiden hallitsemiseksi.

## 6.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Luotettavuuden tarkastelu on tärkeä osa tutkimuksen onnistumista. Usein kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa paneudutaan tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin toteutumiseen. Validiteetin avulla voidaan tarkastella, tutkiiko tutkimus juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin. Reliabiliteetin avulla voidaan arvioida tutkimuksen toistettavuutta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että useammalla mittauskerralla tutkimuksessa käytetyillä mittareilla saataisiin saman suuntaiset mittaustulokset. (Metsämuuronen 2005, 64–65.)

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät monet tekijät, kuten vastausprosentti, kyselylomakkeen toimivuus ja vastaajiin liittyvät tekijät (Cohen, Manion & Morrison 2018). Kevan (2014) toteuttaman aineistonkeruun vastausprosenttia ei ole tiedossa, joten tässä tutkimuksessa ei voida tarkasti ottaa kantaa kyseiseen tekijään. Kyselylomake on luultavasti hyvin toimiva, sillä Kevan toteuttama Julkisen alan työhyvinvointi 2014-tutkimus on toteutettu viisi kertaa

aiemminkin, joten tarvittavia muokkauksia kyselylomakkeen toimivuuteen on varmasti tehty. Kyselylomake toimi toteuttamassani tutkimuksessa pääsääntöisesti hyvin. Tuloksien syvälinen analysointi ei kuitenkaan onnistu kovin hyvin, sillä vastausten tuiksi olisi hyvä saada myös kvalitatiivista tutkimusaineistoa. Asenne- ja mielipidekysymyksistä kysyttäessä olisi hyvä olla mahdollisuus kertoa avoimesti mielipiteitä strukturoitujen kysymyksien lisäksi. Kyselylomakkeen lisäksi vastaajiin liittyviä tekijöitä ei ole laajasti saatavilla. En tiedä esimerkiksi millaisessa työyhteisössä vastaajat työskentelevät tai millainen on vastaajan työpaikan organisaatorakenne. Toisaalta valmista aineistoa hyödyntäessä tutkimuksen eettisyysaste nousee. Koska data on jo olemassa, ei tutkijan tarvitse olla yhteydessä tutkittaviin. Tutkimuksessa toteutuu eettiset kysymykset, kuten yksityisyyden kunnioittaminen, luottamuksellisuus, nimettömyys ja jäljittämättömyys. (Cohen ym. 2018, 587.) Eettisyyttä täytyy pohtia kuitenkin myös siitä näkökulmasta, ettei tutkimukseen osallistuneet välttämättä tiedä, että heidän vastauksiaan käytetään esimerkiksi tässä tutkimuksessa alkuperäisen tutkimuksen lisäksi. Tutkittavien vastauksia ei voi kuitenkaan identifioida, joten tutkittavat pysyvät täysin anonyymeina.

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa tulee ottaa huomioon se, että terveysalan työntekijöitä vastasi tutkimukseen melkein kaksi kertaa enemmän kuin sivistysalan työntekijöitä. Tämän lisäksi, miesten osuus vastaajista oli noin 25% kaikista vastaajista. Toisaalta sivistys- ja terveysalat ovat hyvin feminiinisiä aloja, joten siltä kannalta tämä tutkimus edustaa melko hyvin työntekijäpopulaation sukupuolijakaumaa.

Tutkimuksessa käytettiin valmista aineistoa, joten ei voida sanoa varmaksi esimerkiksi vastaajien todellisista intresseistä kyselyä kohtaan. Aineisto on kerätty puhelinhaastatteluiden avulla, johon aineistonhankintamenetelmänä liittyy positiivisia ja negatiivisia puolia. Koska tutkittava vastaa tutkijan kysymyksiin henkilökohtaisesti, voi arkaluontoisten kysymysten kysyminen aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia vastaajassa. Tutkittavat eivät välttämättä halua vastata henkilökohtaisesti tutkijalle sellaisiin kysymyksiin, jossa kysytään tutkittavan mielipidettä. (Heikkilä 2014, 18.) Tämä väite saa tukea myös muilta tutkijoilta. Aiemmin on selvitetty, minkälaisia vaikutuksia puhelinhaastattelulla on tutkittavien vastauksien todenmukaisuuteen. Anja Ahola (2009) kirjoittaa artikkelissaan, miten suomalaiset kaunistelevat omia vastauksiaan puhelimen välityksellä tehtävässä haastattelussa. Tutkija kertoo artikkelissa, miten sosiaalinen etäisyys tutkijan ja tutkittavan välillä aiheuttaa usein sen, että hyvinvointitekijöistä kerrotaan kaunistellen. (Ahola 2009.) Tämä voi osaltaan vaikuttaa myös tämän tutkimuksen melko positiivisiin tutkimustuloksiin. Tässä tutkimuksessa



kuitenkin tutkijat eivät ole tekemisissä tutkittavien henkilökohtaisissa elämissä, joten voisi ajatella tutkittavien vastanneen omien todellisten mielipiteiden mukaisesti. Väittämien vastauksissa on havaittavissa jonkun verran en samaa enkä eri mieltä -vastauksia, jotka heikentävät tutkimustuloksista tehtäviä johtopäätöksiä asenne- ja mielipidekyselyissä.

Tutkimusväittämistä saatiin muodostettua mielekkäitä summamuuttujia, mikä parantaa tutkimuksen reliabiliteettia (Tähtinen ym. 2020, 82). Summammuuttujien muodostamisessa käytettiin osittain apuna faktorianalyysiä ja osittain summamuuttujat muodostettiin aineiston aiemman tutkimuksen raporttia ja tämän tutkimuksen teoriaa hyödyntäen. Työhyvinvointia mittaavista neljästä kategoriasta kolmessa käytettiin apuna summamuuttujia.

Summammuuttujien muodostamisessa käytettiin apuna luokitusta, jota Kevan tutkijat ovat käyttäneet Julkisen alan työhyvinvointi 2014-tutkimuksessaan, sekä tämän tutkimuksen teoriapohjasta etenkin työhyvinvointia kuvaavia työkykyä, sekä työhyvinvoinnin portaita. Yksi summamuuttujien homogeenisyyttä eli väittämien sisäistä yhtenäisyyttä mittaava arvo on Cronbachin alfa -arvo. Alfa kertoimen tulkinta perustuu siihen, mitä lähempänä kertoimen arvo on arvoa 1, sitä yhdenmukaisempia summamuuttujaan kuuluvat väittämät ovat (Tähtinen ym. 2020, 87). Itse muodostetuissa mittareissa alfan tulisi löytyä arvojen 0,6–0,85 väliltä (Tähtinen ym. 2020, 86). Kategoriat koettu kompetenssi sekä työkyky saivat alfan arvoksi hieman yli 0,6. Työyhteisöä ja työympäristö mittaava summamuuttuja sai alfan arvoksi yli 0,8, mikä kertoo sen, että summamuuttuja on melko onnistuneesti muodostettu. Koska kaksi kategoriasta sai hieman heikohkon alfa -kertoimen arvon, olisi ollut paikallaan testata summamuuttujia faktorianalyysin avulla. Näin olisi saatu varma tieto siitä, miten hyvin väittämät todella mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoituskin. Summammuuttujat muodostettiin kuitenkin palvelemaan tämän tutkimuksen tarkoitusta, mutta puutteellinen testaaminen tulee ottaa huomioon tuloksia yleistettäessä.

Työhyvinvoinnin johtamista varten muodostettiin yksi summamuuttuja. Summammuuttuja muodostettiin faktorianalyysin avulla. Alkuperäisessä Kevan (2014) toteuttamassa tutkimuksessa työhyvinvoinnin johtamiseen kuului väittämät, jotka käsittelevät esimiestyötä. Tässä tutkimuksessa tutkija halusi laajentaa työhyvinvoinnin johtaminen -kategoriaan väittämät, jotka käsittelevät kokemusta työnantajasta sekä esimiestyöstä. Tutkija halusi olla varma siitä, että väittämät, jotka käsittelevät työnantajan ominaisuuksia sopivat työhyvinvoinnin johtamisen mittaamiseen. Tästä syystä summamuuttuja, joka mittaa työhyvinvoinnin johtamista muodostettiin hyödyntämällä faktorianalyysiä. Summammuuttujasta jäi pois muutama väittämä, jotka tutkija olisi ottanut mukaan

summamuuttujan muodostamiseen ilman faktorianalyysyä. Voidaan siis todeta, että työhyvinvoinnin johtamista mittaavaan summamuuttujaan onnistuttiin valitsemaan asiaa mittaavat väittämät, joten summamuuttujan reliabiliteetti on hyvä. Menettelytapa, jossa laajennetaan valmiin aineiston analysointitapaa, on hyvin yleinen menetelmä valmiin aineiston hyödyntämisessä (Cohen, Manion & Morrison 2018, 586).

Tutkimuksen vastaajien yleisimmät ammattinimikkeet olivat melko laajat ammattiryhmien sisällä. Esimerkiksi sivistysalan työnimikkeitä tässä tutkimuksessa olivat opettajat sekä kirjasto-, arkisto- tai museotyöntekijät. Nämä kaksi ammattinimikettä edustavat kahta täysin erityyppistä ammattinimikettä sivistysalan sisällä. Tutkimuksen teoriatausta näkee sivistysalan työntekijät juuri opetusalan ammattilaisina. Tutkija tekee oletuksen, että suurin osa vastanneista sivistysalan työntekijöistä työskentelee opetusalan tehtävissä ja painottaa siksi teoriataustassa aiempia tutkimuksia, jotka keskittyvät opetusalan ammattilaisiin. Niin ikään terveysalan työntekijöiden ammattinimikkeiden takana on melko erilaisia positioita. Väittäisin, että lääkäriellä ja lähihoitajalla on erilaisia kokemuksia omasta työhyvinvoinnista ja siihen liittyvästä johtamisesta. Ammattinimikkeiden laajuus ammattialojen sisällä tulee ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa. Kuitenkin tämän tutkimuksen tarkoitus oli saada yleistettävää tietoa kyseisten ammattialojen työhyvinvoinnin tilasta ja työhyvinvoinnin johtamisen toteutumisesta. Tuloksia ei voi kuitenkaan yleistää mihinkään tiettyyn ammattiryhmään.

### **6.3 JATKOTUTKIMUSAIHEITA**

Kun tutkitaan sellaista aihetta, jossa kysytään vastaajien henkilökohtaisista asenteista ja mielipiteistä, olisi paljon antoisampaa käyttää tutkimuksessa sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tässä tutkimuksessa saatiin aikaan mielenkiintoisia tutkimustuloksia, mutta niiden syvälinen analysointi jäi kokonaan tutkijan omien johtopäätöksien varaan. Yksi jatkotutkimusesimerkki tähän liittyen käsittelisi kehityskeskustelun merkitystä työntekijän työhyvinvoinnin edistämisessä. Vaikka suurin osa vastaajista vastasi tässä tutkimuksessa käyvänsä esimiehen kanssa kehityskeskustelun tai vastaavan, jäi kokonaan selvittämättä kehityskeskustelun sisällöllinen laatu. Linna (2008) on muun muassa tutkinut väitöskirjassaan kehityskeskustelun sisällöllisen laadun merkityksen yhteyttä koettuun johtamiseen. Aihetta voisi tutkia lisää näkökulmasta, joka tutkii työntekijän kokemuksia työhyvinvoinnin ja hyödylliseksi ja kehittäväksi tai hyödyttömäksi koetun kehityskeskustelun yhteydestä.

Asia, mitä tässä tutkimuksessa ei käsitelty lainkaan on perehdytyksen yhteys työhyvinvoinnin kehittymiselle. Hyvä ja onnistunut perehdytys edistää työntekijän työn hallinnan tunnetta, joka tukee työntekijän hyvinvointia. Perehdyttämisen avulla työntekijän kompetenssi työssä tarvittaviin taitoihin kasvaa sekä sosiaalistuminen työyhteisöön alkaa. Perehdytys edistää esimiehen, työyhteisön ja työntekijän luottamuksellisen suhteen syntyä sekä tutustuttaa työssä tarvittaviin työvälineisiin, jonka seurauksena mahdollisten tapaturmien sattuminen vähenee. Nämä kaikki ovat tekijöitä, jotka edistävät työhyvinvoinnin kokemusta. Perehdyttämisessä ehkä yksi tärkein huomioitava asia on ihmisten yksilöllisyys. Yksilöllinen orientoituminen perehdytykseen edistävää työntekijän mahdollisuuksia kokea työssään työn ilon tunnetta. (Juuti & Vuorela 2015, 63–66.) Erilaisten perehdytysmallien tutkiminen ja analysoiminen voisi auttaa organisaatioita yhdistämään parhaat mahdolliset perehdyttämisen tavat. Perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin kokemuksen välistä yhteyttä tulisi tutkia pitkittäistutkimuksella, jotta saadaan oikeanlainen kuva perehdytyksestä vaikuttavana tekijänä.

Ammattinimikkeiden laajuus ammattialojen sisällä aiheuttaa sen, ettei tämän tutkimuksen perusteella voi tehdä syvällisiä päätelmiä työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tutkimusta tulisi syventää kohdentamalla tutkimus spesifeihin ammattiryhmiin, jolloin hyvinvoinnin tarpeet voitaisiin täyttää tarvittavalla tavalla. Kun tutkimuksen populaatio koskee ainoastaan tiettyä ammattiryhmää, voi tutkimukseen helpommin lisätä taustaelementtejä, jotka laajentavat työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Olisi mielenkiintoista tietää, millaisissa asemissa miestyöntekijät työskentelevät esimerkiksi terveysalalla, jotka raportoivat positiivisempia kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan kuin naiset. Esimerkiksi Professori Antti Kauhanen (2017) esittää, miten miehet usein aloittavat työuransa korkeammasta asemasta kuin naiset ja etenevät muutoinkin työelämässä naisia korkeammalle (Kauhanen 2017). Uskoisin, että työhyvinvoinnin kokemus on hieman parempi korkeammassa virassa olevilla työntekijöillä, joita tässä tutkimuksessa ovat lääkäreitä kuin esimerkiksi lähihoitajilla.

Tällä hetkellä olemme tilanteessa, jossa työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeämpää, kuin ehkä koskaan mitä se on ollut. Sivistys- ja terveysalan työntekijät ovat molemmat ammattialoja, joiden kohdalla maailmanlaajuinen Covid-19 pandemia on vaikuttanut työn tekemiseen todella merkittävästi. Työntekijöiltä on vaadittu joustavuutta, ymmärrystä ja mukautumista uusiin tilanteisiin. Työntekijöiden jaksamista on venytetty äärimmilleen työntekijöistä itsestä johtumattomista syistä. Niin kuin tässä tutkimuksessa on tuotu esille, mikäli työntekijän hallinnan tunne sekä voimavarat eivät riitä työn vaatimuksiin

nähdessä, on työntekijän hyvinvointi vaarassa heikentyä. Jotta emme löydä tulevaisuudessa terveysterveys- ja sivistysalalta huonosti voivia työntekijöitä, on henkilöstöön liittyvät tekijät otettava prioriteettilistan kärkeen. Mikäli kyseiset alat eivät houkuta enää uusia työntekijöitä, muodostuu siitä suora vaikutus tällä hetkellä lapsiin ja nuoriin, jotka joutuvat kärsijöiksi kyseisen ilmiön seurauksena. Näin vaikutukset eivät kosketa vain yhtä sukupolvea, vaan myös seuraavaa.

Tämän tutkimuksen perusteella työntekijöille tulee tarjota mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työhön liittyviin asioihin. Jokainen työntekijä tulee nähdä yksilönä, osana suurempaa työyhteisöä. Työntekijät eivät ole mekaanisia työn suorittajia, vaan inhimillisiä, tuntevia ammattilaisia, josta organisaation menestys on paljon kiinni. Tulevaisuudessa pehmeät arvot kuten positiivinen vuorovaikutus, kannustaminen, palaute, luottamus, tukeminen ja joustavuus ovat ominaisuuksia, joita sekä työntekijöiltä että esimiehiltä tulee löytyä, jotta työyhteisö voi hyvin ja organisaation toiminta on kannattavaa.

## LÄHTEET

- Ahola, A. 2009. Monta menetelmää, monenlaisia vastauksia. Teoksessa Tilastokeskuksen hyvinvointikatsaus 2/2009. Tilastokeskus.
- Ashforth, H. & Humphrey, R. 2016. Emotion in the Workplace: A Reappraisal. New York: Human relations 48 (2), 97–125.  
[file:///C:/Users/SenniKoskinen/Downloads/Emotion\\_in\\_the\\_Workplace\\_A\\_Reappraisal.pdf](file:///C:/Users/SenniKoskinen/Downloads/Emotion_in_the_Workplace_A_Reappraisal.pdf) (Luettu 3.4.2021).
- Bies, R. J. & Moag, J.F. 1986. International justice: communication criteria of fairness. Teoksessa: Lewicki, R.J, Shepherd, B.H. & Bazerman, M.H, (toim.) Research on negotiations in organization, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 43-55.
- Cohen, L, Manion, L. & Morrison, K. 2018. Research Methods in Education. 8<sup>th</sup> edition. New York: Routledge.
- De Simone, S. 2015a. Wellbeing at work: A survey on perception of health care workers. Rivista Internazionale di Scienze Sociali, 4, 495-412.  
<https://dx.doi.org/y2015v13i4p395-412> (Luettu 3.4.2021).
- Duffield, R., Christine, M., Roche, M., Blay, N. & Stasa, H. 2011. Nursing unit managers, staff retention and the work environment. Journal of clinical nursing. 20 (1-2), 23–33.  
<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.utu.fi/doi/epdf/10.1111/j.1365-2702.2010.03478.x> (Luettu 7.5.2021).
- Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointi ja henkilöstöjohtoon rooli kunta-alalla. [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus\\_strateginen\\_tyohyvinvointijohtaminen.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf)

Haapanen, J. 2014. Jokaisella sanansa sanottavana kuntajohtamisesta. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkäinen (toim.) Johtajana muutoksissa. 1.painos. Helsinki: Kuntatalon paino, 140-141.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hintsala, A. 2005. Autonomia ammatista poistumisen ennakoijana hoitotyössä: nais- ja mieshoitajien arviointia ja vertailua päätöksenteossa, pätevyydestä, työn tärkeydestä ja johtamisesta hoitotyössä = Autonomy anticipating career change in nursing : female and male nurses' assessment and comparison of decision-making, competency, importance of work and leadership in nursing. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Honkasalo, H. 2021. Työuupuneet opettajat kantavat huolta etäopetuksen eriarvoistavasta vaikutuksesta. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/tyouupuneet-opettajat-kantavat-huolta-etaopetuksen-eriarvoistavasta-vaikutuksesta/> (Luettu 10.10.2020).

Joutsenvirta, M. & Salonen, A. O. 2020. Sivistys vaurautena. Radikaalisti, mutta lempeästi kohti kestävästä yhteiskuntaa. Helsinki: Basam Books Oy.

Juuti, P. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tampere-Paino oy.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 45-55.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Helsinki: PS Kustannus

Kauhanen, A. 2017. Gender differences in corporate hierarchies. How and why do the careers of men and women differ? What policies could reduce the differences? IZA World of

- Labor. <https://wol.iza.org/uploads/articles/358/pdfs/gender-differences-in-corporate-hierarchies.pdf?v=1> (Luettu 25.5.2021).
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint.
- Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa M.Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 100-110.
- Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M. & Lammintakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia ELVO-hankkeesta. Jyväskylä: Grano Oy.
- Kubicek, B., Korunka, C. & Tement, S. 2014. Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being. International journal of nursing studies. 51(12), 1644-1653. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utu.fi/science/article/pii/S0020748914001308> (Luettu 1.12.2020).
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. 2008. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. Journal of Occupational and Environmental Medicine 50 (8), 904–915. <https://oce-ovid-com.ezproxy.utu.fi/article/00043764-200808000-00004/HTML> (Luettu 6.5.2021).
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Lindström, K., Raitoharju, R. & Suomala, T. 2006. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turun yliopisto. Väitöskirja.  
<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (Luettu 7.5.2021).
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2014. Työolojen muutokset 1977-2013. Tilastokeskus: Helsinki
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. 1988. The social psychology of procedural justice. New York: Plenum.
- Linna, A. 2008. "Se on niin väärin!" Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Turku: Uniprint.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos
- Manka, M-L., Kaikkonen M-L. & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3.painos. Helsinki: Talentum.
- Manka., M-L. 2012. Työn ilo. 1-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Manka, M., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.



- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy. 3.laitos.
- Metsämuuronen, J. 2008. Monimuuttujamenetelmien perusteet. 2. korjattu painos. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkäinen, M. 2014. Johtajana muutoksissa. 1.painos. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Nokelainen, P. & Ruohotie, P. 2006. Johtamisen tunneäly työntekijöiden kokemana. Ammattikasvatuksen aikakausikirja, 8(1), 62-72.
- Opetusministeriö 2013. Koulutus ja tutkimus 2007-2012 kehittämissuunnitelma.  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79100/opm09.pdf?sequence=1> (Luettu 1.6.2021).
- Opetusalan ammattijärjestö. 2017. Opetusalan työolobarometri.  
[https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2018/tyoolobarometri\\_final\\_0905\\_sivut.pdf](https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2018/tyoolobarometri_final_0905_sivut.pdf) (Luettu 1.12.2020).
- Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 23-40.
- Onnismaa, J. 2010. Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004-2009. Raportit ja selvitykset 2010: 1. Opetushallitus,  
[file:///C:/Users/SenniKoskinen/Downloads/Opettajien\\_tyohyvinvointi.pdf](file:///C:/Users/SenniKoskinen/Downloads/Opettajien_tyohyvinvointi.pdf) (Luettu 1.12.2020).
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 56-66.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Sairaanhoitajien työolobarometri 2020. [https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI\\_2020\\_NETTI.pdf](https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf) (Luettu 2.5.2021).

Saloviita, T. 2012. Inklusio eli “osallistava kasvatus”.  
<http://users.jyu.fi/~saloviit/tutkimus/INKLUUSIO.20.3.2012.pdf> (Luettu 1.12.2020).

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Siitonen, J., Repola, H. & Robinson, H. 2002. Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämisessä – tutkimushankkeen tulosten esittelyä. Oulu: Oulun yliopistopaino.

Suomen sosiaali ja terveys ry. 2021. <https://www.soste.fi/sote-uudistus/maakuntaudistus-ja-yhdyspintapalvelut/> (Luettu 7.5.2021).

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolot [verkkojulkaisu].  
ISSN=2342-2874. 2008. Helsinki: Tilastokeskus  
[http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot\\_2008\\_2008-12-16\\_tie\\_001.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html) (Luettu 4.5.2021).

Suomen lähi- ja perushoitajien liitto. 2020. Selvitys superilaisten kokemasta työkuormasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä 2020. <https://www.superliitto.fi/viestinta/selvitykset/selvitys-superilaisten-kokemasta-tyokuormasta-2020/> (Luettu 18.11.2020).

Suutarinen, M. & Vesterinen P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Otava.

Suutarinen, M. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 11-44.

Sote-uudistus. <https://soteuudistus.fi/etusivu> (Luettu 6.12.2020).

Sosiaali-, terveys- ja sivistysalan ammattijärjestö Tehy. 2021.

<https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/tehyn-laaja-kysely-hoitajien-kohtaama-vakivalta-arkipaivaa-neljannes-saanut> (Luettu 17.5.2021).

Talouselämä 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/tyohyvinvointi-ja-tuottavuus-ovat-yhta/2a1a2335-4e07-38ea-bfc2-c03deec84f19> (Luettu 1.3.2021).

Taloussanomat 2011. Näissä töissä iskee stressi. <https://www.is.fi/taloussanomat/oma-raha/art-2000001721810.html> (Luettu 8.5.21).

Toni, P. & Perhoniemi, R. 2014. Julkisen alan työhyvinvointi 2014. Helsinki: Keva.

[https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus\\_julkisen\\_alan\\_tyohyvinvointi\\_2014.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_julkisen_alan_tyohyvinvointi_2014.pdf)

Thibaut, J. & Walker, L. 1978. Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale: Erlbaum.

Tilastokeskus: Työvoimatutkimus 2019.

[https://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti\\_2019\\_13\\_2020-05-07\\_tau\\_039\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti_2019_13_2020-05-07_tau_039_fi.html) (Luettu 27.5.2021).

Tilisanomat 2018. Henkilöstötilinpäätös – henkilöstön tunnusluvut johtamisen tukena.

<https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/henkilostotilinpaaos-henkiloston-tunnusluvut-johtamisen-tukena> (Luettu 4.11.2020).

Tyky-päivä. <https://www.tykypaiva.net/>

Työpiste 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitoksen verkkolehti.  
<https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/> (Luettu 14.5.2021).

Työeläke. <https://www.tyoelake.fi/elakkeet-eri-elamantilanteissa/vanhuuselake-ikaluokilla-oma-elakeikansa/>

Työturvallisuuskeskus 2010. Työstä hyvinvointia. 1.painos.

Työturvallisuuskeskus.  
[https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo#dc13d4b6](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#dc13d4b6) (Luettu 18.7.2021).

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM\\_2021\\_02\\_t.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf) (Luettu 2.2.2021).

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoululaitos.

Utriainen, K., Ala-Mursula, L. & Kyngäs, H. 2015. Hospital nurses' wellbeing at work: a theoretical model. Journal of Nursing Management, 23(6), 736–743.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.12203> (Luettu 29.4.2021).

Vesterinen, P. 2007. Tunnejohtamisella kohti työhyvinvointia. Teoksessa P. Juuti (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tampere-Paino oy., 104-127.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand.  
World health organization WHO, [www.who.int](http://www.who.int)

- Ahola, A. 2009. Monta menetelmää, monenlaisia vastauksia. Teoksessa Tilastokeskuksen hyvinvointikatsaus 2/2009. Tilastokeskus.
- Ashforth, H. & Humphrey, R. 2016. Emotion in the Workplace: A Reappraisal. New York: Human relations 48 (2), 97–125.  
[file:///C:/Users/SenniKoskinen/Downloads/Emotion\\_in\\_the\\_Workplace\\_A\\_Reappraisal.pdf](file:///C:/Users/SenniKoskinen/Downloads/Emotion_in_the_Workplace_A_Reappraisal.pdf) (Luettu 3.4.2021).
- Bies, R. J. & Moag, J.F. 1986. International justice: communication criteria of fairness. Teoksessa: Lewicki, R.J, Shepherd, B.H. & Bazerman, M.H, (toim.) Research on negotiations in organization, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 43-55.
- Cohen, L, Manion, L. & Morrison, K. 2018. Research Methods in Education. 8<sup>th</sup> edition. New York: Routledge.
- De Simone, S. 2015a. Wellbeing at work: A survey on perception of health care workers. Rivista Internazionale di Scienze Sociali, 4, 495-412.  
<https://dx.doi.org/y2015v13i4p395-412> (Luettu 3.4.2021).
- Duffield, R., Christine, M., Roche, M., Blay, N. & Stasa, H. 2011. Nursing unit managers, staff retention and the work environment. Journal of clinical nursing. 20 (1-2), 23–33.  
<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.utu.fi/doi/epdf/10.1111/j.1365-2702.2010.03478.x> (Luettu 7.5.2021).
- Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointi ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla. [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus\\_strateginen\\_tyohyvinvointijohtaminen.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf)

- Haapanen, J. 2014. Jokaisella sanansa sanottavana kuntajohtamisesta. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkäinen (toim.) Johtajana muutoksissa. 1.painos. Helsinki: Kuntatalon paino, 140-141.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hintsala, A. 2005. Autonomia ammatista poistumisen ennakoijana hoitotyössä: nais- ja mieshoitajien arviointia ja vertailua päätöksenteossa, pätevydestä, työn tärkeydestä ja johtamisesta hoitotyössä = Autonomy anticipating career change in nursing : female and male nurses' assessment and comparison of decision-making, competency, importance of work and leadership in nursing. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Honkasalo, H. 2021. Työuupuneet opettajat kantavat huolta etäopetuksen eriarvoistavasta vaikutuksesta. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/tyouupuneet-opettajat-kantavat-huolta-etaopetuksen-eriarvoistavasta-vaikutuksesta/> (Luettu 10.10.2020).
- Joutsenvirta, M. & Salonen, A. O. 2020. Sivistys vaurautena. Radikaalisti, mutta lempeästi kohti kestävää yhteiskuntaa. Helsinki: Basam Books Oy.
- Juuti, P. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tampere-Paino oy.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 45-55.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Helsinki: PS Kustannus

- Kauhanen, A. 2017. Gender differences in corporate hierarchies. How and why do the careers of men and women differ? What policies could reduce the differences? IZA World of Labor. <https://wol.iza.org/uploads/articles/358/pdfs/gender-differences-in-corporate-hierarchies.pdf?v=1> (Luettu 25.5.2021).
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint.
- Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa M.Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 100-110.
- Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M. & Lammintakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia ELVO-hankkeesta. Jyväskylä: Grano Oy.
- Kubicek, B., Korunka, C. & Tement, S. 2014. Too much job control? Two studies on curvilinear relations between job control and eldercare workers' well-being. International journal of nursing studies. 51(12), 1644-1653. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utu.fi/science/article/pii/S0020748914001308> (Luettu 1.12.2020).
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. 2008. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. Journal of Occupational and Environmental Medicine 50 (8), 904–915. <https://oce-ovid-com.ezproxy.utu.fi/article/00043764-200808000-00004/HTML> (Luettu 6.5.2021).
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Lindström, K., Raitoharju, R. & Suomala, T. 2006. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turun yliopisto. Väitöskirja.  
<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (Luettu 7.5.2021).
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2014. Työolojen muutokset 1977-2013. Tilastokeskus: Helsinki
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. 1988. The social psychology of procedural justice. New York: Plenum.
- Linna, A. 2008. "Se on niin väärin!" Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Turku: Uniprint.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos
- Manka, M-L., Kaikkonen M-L. & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3.painos. Helsinki: Talentum.
- Manka., M-L. 2012. Työn ilo. 1-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Manka, M., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.



- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy. 3.laitos.
- Metsämuuronen, J. 2008. Monimuuttujamenetelmien perusteet. 2. korjattu painos. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkäinen, M. 2014. Johtajana muutoksissa. 1.painos. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Nokelainen, P. & Ruohotie, P. 2006. Johtamisen tunneäly työntekijöiden kokemana. Ammattikasvatuksen aikakausikirja, 8(1), 62-72.
- Opetusministeriö 2013. Koulutus ja tutkimus 2007-2012 kehittämissuunnitelma.  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79100/opm09.pdf?sequence=1> (Luettu 1.6.2021).
- Opetusalan ammattijärjestö. 2017. Opetusalan työolobarometri.  
[https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2018/tyoolobarometri\\_final\\_0905\\_sivut.pdf](https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2018/tyoolobarometri_final_0905_sivut.pdf) (Luettu 1.12.2020).
- Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 23-40.
- Onnismaa, J. 2010. Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004-2009. Raportit ja selvitykset 2010: 1. Opetushallitus,  
[file:///C:/Users/SenniKoskinen/Downloads/Opettajien\\_tyohyvinvointi.pdf](file:///C:/Users/SenniKoskinen/Downloads/Opettajien_tyohyvinvointi.pdf) (Luettu 1.12.2020).
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 56-66.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Sairaanhoitajien työolobarometri 2020. [https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI\\_2020\\_NETTI.pdf](https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf) (Luettu 2.5.2021).

Saloviita, T. 2012. Inklusio eli “osallistava kasvatus”.  
<http://users.jyu.fi/~saloviit/tutkimus/INKLUUSIO.20.3.2012.pdf> (Luettu 1.12.2020).

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Siitonen, J., Repola, H. & Robinson, H. 2002. Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämisessä – tutkimushankkeen tulosten esittelyä. Oulu: Oulun yliopistopaino.

Suomen sosiaali ja terveys ry. 2021. <https://www.soste.fi/sote-uudistus/maakuntaudistus-ja-yhdyspintapalvelut/> (Luettu 7.5.2021).

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolot [verkkojulkaisu].  
ISSN=2342-2874. 2008. Helsinki: Tilastokeskus  
[http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot\\_2008\\_2008-12-16\\_tie\\_001.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html) (Luettu 4.5.2021).

Suomen lähi- ja perushoitajien liitto. 2020. Selvitys superilaisten kokemasta työkuormasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä 2020. <https://www.superliitto.fi/viestinta/selvitykset/selvitys-superilaisten-kokemasta-tyokuormasta-2020/> (Luettu 18.11.2020).

Suutarinen, M. & Vesterinen P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Otava.

Suutarinen, M. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 11-44.

Sote-uudistus. <https://soteuudistus.fi/etusivu> (Luettu 6.12.2020).

Sosiaali-, terveys- ja sivistysalan ammattijärjestö Tehy. 2021.

<https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/tehyn-laaja-kysely-hoitajien-kohtaama-vakivalta-arkipaivaa-neljannes-saanut> (Luettu 17.5.2021).

Talouselämä 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/tyohyvinvointi-ja-tuottavuus-ovat-yhta/2a1a2335-4e07-38ea-bfc2-c03deec84f19> (Luettu 1.3.2021).

Taloussanomat 2011. Näissä töissä iskee stressi. <https://www.is.fi/taloussanomat/oma-raha/art-2000001721810.html> (Luettu 8.5.21).

Toni, P. & Perhoniemi, R. 2014. Julkisen alan työhyvinvointi 2014. Helsinki: Keva.

[https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus\\_julkisen\\_alan\\_tyohyvinvointi\\_2014.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_julkisen_alan_tyohyvinvointi_2014.pdf)

Thibaut, J. & Walker, L. 1978. Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale: Erlbaum.

Tilastokeskus: Työvoimatutkimus 2019.

[https://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti\\_2019\\_13\\_2020-05-07\\_tau\\_039\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti_2019_13_2020-05-07_tau_039_fi.html) (Luettu 27.5.2021).

Tilisanomat 2018. Henkilöstötilinpäätös – henkilöstön tunnusluvut johtamisen tukena.

<https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/henkilostotilinpaaatos-henkiloston-tunnusluvut-johtamisen-tukena> (Luettu 4.11.2020).

Tyky-päivä. <https://www.tykypaiva.net/>

Työpiste 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitoksen verkkolehti.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/> (Luettu 14.5.2021).

Työeläke. <https://www.tyoelake.fi/elakkeet-eri-elamantilanteissa/vanhuuselake-ikaluokilla-oma-elakeikansa/>

Työturvallisuuskeskus 2010. Työstä hyvinvointia. 1.painos.

Työturvallisuuskeskus.

[https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo#dc13d4b6](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#dc13d4b6) (Luettu 18.7.2021).

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM\\_2021\\_02\\_t.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf) (Luettu 2.2.2021).

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoululaitos.

Utriainen, K., Ala-Mursula, L. & Kyngäs, H. 2015. Hospital nurses' wellbeing at work: a theoretical model. Journal of Nursing Management, 23(6), 736–743.

<https://doi.org/10.1111/jonm.12203> (Luettu 29.4.2021).

Vesterinen, P. 2007. Tunnejohtamisella kohti työhyvinvointia. Teoksessa P. Juuti (toim.) Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tampere-Paino oy., 104-127.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand. World health organization WHO, [www.who.int](http://www.who.int)

## LIITTEET

### LIITE 1. TYÖN ILOA MITTAAVAN VÄITTÄMÄN NORMAALIJAKAUMATESTI

Väittämä	Minimiarvo	maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta	Vinous	Huipukkuus
Tunnen työssäni innostusta ja työn iloa	1	5	2,04	0,835	0,674	0,422

### LIITE 2. KOETTU KOMPETENSSI -SUMMAMUUTTUJAN MUODOSTAMAT VÄITTÄMÄT JA SUMMAMUUTTUJAN NORMAALIJAKAUMATESTI

Summamuuttuja	Osiot	Cronbachin alfa	vinous	huipukkuus		
Koettu kompetenssi	(väittämät 2-5)	0,627	0,365	-0,031		
Väittämä	Minimiarvo	maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta	Vinous	Huipukkuus
Osaamiseni on sopiva suhteessa työni vaatimuksiin	1	5	1,81	0,769	0,927	1,158
Esitän ideoita ja ajatuksia työni ja työyhteisöni kehittämiseksi	1	5	2,12	0,829	0,637	0,551
Minulla on hyvät voimavarat kohdata työssäni muutoksia ja uusia haasteita	1	5	1,95	0,800	0,739	0,510
Voin vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin	1	5	2,40	0,958	0,338	-0,380

**LIITE 3. TYÖYHTEISÖ JA TYÖYMPÄRISTÖ -SUMMAMUUTTUJAN  
MUODOSTAMAT VÄITTÄMÄT JA SUMMAMUUTTUJAN  
NORMAALIJAKAUMATESTI**

Summamuuttuja	Osiot	Cronbachin alfa	vinous	huipukkuus		
<b>Työyhteisö/Työympäristö</b>	(Väittämät 6-14)	0,814	0,416	-0,166		
<b>Väittämä</b>	Minimiarvo	maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta	Vinous	Huipukkuus
<b>Työyhteisössäni pystytään käsittelemään ja ratkaisemaan ristiriitoja</b>	1	5	2,57	0,978	0,436	-0,312
<b>Työyhteisössäni on hyvä tai erinomainen ilmapiiri</b>	1	5	2,18	0,906	0,670	0,200
<b>Olen tyytyväinen tiedonkulkuun työyhteisössäni</b>	1	5	2,62	0,958	0,305	-0,438
<b>Työyhteisössäni ihmisiin voi luottaa</b>	1	5	2,05	0,873	0,862	0,853
<b>Työyhteisössäni on riittävästi työntekijöitä</b>	1	5	2,97	1,280	0,010	-1,141
<b>Työyhteisöni kehittää toimintatapojaan työn sujuvuuden parantamiseksi</b>	1	5	2,40	0,894	0,515	-0,15
<b>Työyhteisössäni suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta</b>	1	5	2,22	0,914	0,622	0,029
<b>Työympäristöni mahdollistaa sujuvan ja turvallisen työskentelyn</b>	1	5	2,27	0,998	0,709	0,022
<b>Arvioi työhyvinvoinnin kehittymistä työyhteisössäsi viimeisen vuoden aikana. Kehitys on mennyt...</b>	1	5	2,84	0,966	0,380	-0,218

#### LIITE 4. TYÖKYKY -SUMMAMUUTTUJAN MUODOSTAMAT VÄITTÄMÄT JA SUMMAMUUTTUJAN NORMAALIJAKAUMATESTI

Summamuuttuja	Osiot	Cronbachin alfa	vinous	huipukkuus		
<b>Työkyky</b>	(Väittämät 15-19)	0,619	0,161	-0,078		
<b>Väittämä</b>	Minimiarvo	maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta	Vinous	Huipukkuus
<b>Työni ei ole henkisesti raskasta</b>	1	5	3,71	1,105	-0,600	-0,568
<b>Työni ei ole fyysisesti raskasta</b>	1	5	2,91	1,399	0,102	-1,331
<b>Minulla on riittävästi aikaa saada työni tehdyksi</b>	1	5	2,98	1,148	0,028	-0,888
<b>Tiedän saavani tukea työnantajalta ja työterveyshuolloilta, jos työkykyni on vaarassa alentua</b>	1	5	2,15	1,016	0,661	-0,212

#### LIITE 5. TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN -SUMMAMUUTTUJAN MUODOSTAMAT VÄITTÄMÄT JA SUMMAMUUTTUJAN NORMAALIJAKAUMATESTI

Summamuuttuja	Osiot	Cronbachin alfa	vinous	huipukkuus		
<b>Työhyvinvoinnin johtaminen</b>	(Väittämät 22-29)	0,853	0,510	-0,020		
<b>Väittämä</b>	Minimiarvo	maksimiarvo	Keskiarvo	Keskihajonta	Vinous	Huipukkuus
<b>Olen tyytyväinen lähimmän esimieheni johtamistapaan</b>	1	5	2,37	1,13	0,644	-0,382
<b>Saan esimieheltäni palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni</b>	1	5	2,64	1,11	0,295	-0,646
<b>Koen esimiehen toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi</b>	1	5	2,29	1,12	0,688	-0,219

<b>Työyhteisössäni esimies käsittelee henkilöstön kanssa työhön liittyviä muutoksia</b>	1	5	2,21	1,07	0,813	0,091
<b>Työyhteisössäni työt on organisoitu hyvin</b>	1	5	2,40	0,90	0,525	-0,078
<b>Työnantajani kannustaa ammattilliseen kehittymiseen</b>	1	5	2,18	1,02	0,669	-0,090
<b>Palkitaan hyvin tehdyistä työstä</b>	1	5	3,35	1,07	-0,193	-0,661

## LIITE 6. TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISTA MITTAAVAN VÄITTÄMÄN NORMAALIJAKAUMATESTI

<b>Väittämä</b>	<b>Minimiarv o</b>	<b>Maksimiarv o</b>	<b>Keskiarv o</b>	<b>Keskihajont a</b>	<b>Vinou s</b>	<b>Huipukkuu s</b>
<b>Käytkö säännöllisesti esimiehen kanssa etukäteen suunnitellun kehityskeskustel un tai vastaavan?</b>	1	2	1,25	0,43	1,167	-0,639